金蝶转型

良知与梦想





曹仰锋 著





中信出版集团

版权信息

书名:金蝶转型：良知与梦想

作者:曹仰锋

ISBN:9787508690414

中信出版集团制作发行

推荐序一



与世界分享中国管理的奥秘

金蝶集团近年来在徐少春先生的带领下，以“致良知、走正道、行王道”为核心价值观，自上而下推广阳明心学，以此构建具有创造性、独特性的企业文化。我唯见其进，未见其止，乐何如之。

阳明心学，作为治世、致用之学，在中国，甚至在东亚地区曾经被冷落了相当长时间。究其原因，近代时期，东亚社会发展停滞、制度陈腐、经济落后，而西方科学促成了工业革命，使西方列强经济发达，进行全球殖民，无往不胜，于是，西学吸引、折服了东方学人和执政者，以强势之态迅速覆盖了东亚。在此格局下，中华古老学说连同阳明心学必然加速式微。虽然百余年来东亚三国都有一批批学者在坚持信仰，肩担道义，秉承其说，但狂澜猛至，谁人能够挽其于既倒！幸而世事因果相依，自有其理，孰料20世纪末以来，越来越多的人察觉人心惟危，人类日益陷入种种危险之中。

所幸中华民族的文化血脉未绝，坚守传统美德的城乡人民所在多有，而且领导中国走向富强的中国共产党具有引导全国各族人民恢复并增强文化自信、自觉的力量，东亚上空又传出了振聋发聩的声音。

阳明之学的弘扬，现在正当其时——人人需要，社会需要，企业需

要，国家需要，也可以说世界需要。尤其是对东亚几国来说，把积存或沉睡在个人和集体记忆中的“良知”唤醒，是解决当前种种家庭、社会、国际风险和危机不可或缺的课题。

我们提倡对阳明心学要“真学”，是指不是为任何与名利相关的目的而学，当然也就更不为装点门面而学，而是为了自己精神、心灵的升华而学，这也就是孔子所说的“古之学者为己”。身处于新时代，更应该为天下苍生、为世界和平而学。

近十年来，金蝶集团一直在探索中国管理模式，矢志要与世界分享中国管理的奥秘，并将“致良知”视为中国管理模式的本质，本着“创新和奉献”的新时代企业家精神，以“致良知+”和“互联网+”一心一物两种力量为着力点，去构建企业命运共同体，以此助力人类命运共同体建设，其志可嘉！

“真学”与“实修”本是一体，那就是要自觉地“在事上磨”，就是并非在书斋里学，也并非只在书本文句上下功夫，而是要明其理，动于心，本着良知做前人所未做，经前人所未经，迎难而上。人生何处无坎坷？身体、环境、事业、家庭……每遇一事，无论顺逆，对己都是磨砺，也都是致良知、知行合一的机会。其中关键是要做个“有心人”，时时“反己”。

反诸己，就是动中静。遇事、遇挫，即使挨过，如果无心，也难以修己而长进。所谓“有心”，即辨人己之善恶、是非。分辨善恶与是非的标准，就是良知，也就是孟子所说的“仁之端”，也就是恻隐、羞恶、恭敬、是非之心。阳明以孟子的“所不虑而知者，其良知也”一语，立起“致良知”的大旗，让人们在生活道路上有所遵循，有所鞭策，有所追求，从而活得踏实，活得心安。

企业职场，就是“事上磨”的最重要场所。徐少春先生说，“良知即资本，企业即道场”，我非常赞同。若在企业职场之中，时时致良知，

事事致良知，一种新的商业文明就会出现，现代人也会在世俗职业中找到安身立命的意义，让人生获得庄严感和意义感，职场人士在物心两方面的幸福感也会得到提升。金蝶近两年来通过在企业落地普及阳明心学，提高了员工心性，拓展了企业经营，证明了阳明心学是非常适合现代企业管理的一种哲学。

阳明心学理论的前提，一是人人莫不自知己心之善恶、是非；二是能够“致”其良知于家国人伦、日用万事、“尊德性而道问学”之中；三是用功积累，日复一日，逐渐回到“如好好色、如恶恶臭”的本性、本能上来，从此无显、无讳，不揜、不饰，养得一生正气，无戚戚而坦荡荡。

回复本体、本能，是成圣之功，无法速成，需自律自省，日兮月兮，水到渠成。企业推行阳明心学，要有足够的定力和耐心，特别是企业领导，需要率身垂范，以生命关照生命、影响生命，日久必达大成。相信金蝶屡经如蝶蛹般的蜕变，定能走出一条中国管理模式的光明之路，成为社会主义大道上飞舞的金蝶。

新时代阳明心学的普及和传播需要创新的形式。金蝶不但建立了线下阳明学院，也利用自身的科技优势，参与搭建了阳明心学网上学习平台——致良知云端四合院，将传统书院搬上了移动互联网，善莫大焉。

企业是个小社会，可能存在不同信仰、不同民族的员工。阳明心学的精要是全体中华民族儿女的共同瑰宝，其精神实质完全可以和其他民族文化和信仰相通共享，故对于信奉释、道、伊斯兰、天主、基督（“新教”）的员工，也应该根据实际情况与之交流，共同探讨。儒学不是宗教，阳明心学不是15世纪诞生的儒家“新教义”，和所有伟大宗教一样，它也是在探索人生和宇宙的真理。这种超越信仰的交流只会给双方以启迪，并推动各自的发展创造。

当然，阳明心学并非探索人生和宇宙真理的终极点。如果王阳明的思想不和新时代精神相结合，就难以发挥其应有的最大作用。人类和万

事万物的未来，总是在过去和现在的基础上继续创新的结果。

祝愿金蝶永远与时俱进，并与世界分享中国管理的奥秘。

许嘉璐

2018年5月29日

于日读一卷书屋榻侧



走出一条正道

因为“中国管理模式杰出奖”的缘故，我与少春主席合作近十年的时间。在这十年的时间里，我一方面参与了由少春主席发起并全力资助且身体力行推动寻找和研究“中国杰出管理模式”的相关活动，见证了它所取得的成效；另一方面也见证了金蝶在过去十年中转型发展，并成为新技术弄潮儿的历程。这一切都让我极为振奋，当被邀请为这本书作序的时候，我欣然接受。而仰锋老师沉浸金蝶，依赖于厚实的理论基础，依赖于对金蝶的全面观察，使得这本书也呈现出独特的实践与理论价值。这是一部关于思想的书，也是一本关于路径和方法的书，阳明先生“致良知”和“知行合一”的思想始终贯穿其中，金蝶转型的路径和方法则是这种思想的载体。或者说，正如少春主席想为中国企业所做的探索那样，这本书也是一个蕴含着中国管理思想与中国企业管理模式实践探索的结晶。

我是在更早的时候认识少春主席和金蝶公司的，那个时候我还在山东六和集团任职，公司的财务软件系统就是金蝶的产品，之后我又深入了解了金蝶融入农牧企业的专业服务与研发，对这家公司产生了特别的感觉，也开始与少春主席近距离交流。当决定把实业界与学术界对接起来的时候，我第一个想到的就是少春主席，并邀请他一起到武汉参

加“管理学在中国”的学术研讨会，那一次少春主席的发言给学术界的同行们留下很深的印象。但令我想不到的是，源于此，少春主席发起并资助了“中国管理模式杰出奖”的项目，其表现出来的气魄、担当及行动力，让我深深折服。我想在那个时候，少春主席已经把“梦想”的种子埋入中国管理实践与研究之中，这梦想在金蝶生根，在“中国管理模式杰出奖”的十年探索中生根，更在中国企业持续成长发展的历程中生根。

在我仔细阅读全书的过程中，脑海中会闪现出很多熟悉的画面，从技术升级，到激活个体，再到激活组织，再到一起推进“中国管理模式杰出奖”和“中国管理模式50人论坛”（简称“C50+论坛”）的设立，一个个画面，一次次合作，一个个惊喜，都涌现了出来。少春主席带领金蝶人从财务软件开始，伴随技术升级，不断提升企业的战略，有些时候我也参与到他们砸掉电脑、办公桌，甚至砸掉职位的行动中。不断挑战和超越自己，有组织地放弃自己固有的优势和习惯，这一切不容易做到，这需要心智的开阔，需要内在的动力，需要气魄与决心，更需要胸怀与担当，但是少春主席和金蝶人做到了。所以，这本书与其说是对金蝶转型的全过程展示，毋宁说是对金蝶整个组织所诠释的价值追求的全方位展示。金蝶系有8 000名员工，他们不仅仅是在追求做出伟大的产品，提供有价值的服务，本质上更是在寻找生命的意义。所以当少春主席告诉我，他把阳明先生的“致良知”引入企业，并让它成为内在驱动力量的时候，我没有任何的突兀感，觉得一切都顺理成章，因为用他的话说，“企业即道场”，企业本身是一个学习的场所，是一个修炼的场所，也是一个道场。阳明先生的“在事上磨”、“知行合一”与“致良知”在金蝶的转型过程中，深深地融入了进去，并成了金蝶人自觉的修炼习惯。

对企业领导者来说，带领企业走上持续成长的道路，是一个永恒的挑战和责任。仔细阅读全书，你会感受到少春主席在引领金蝶持续成长的方向上，做出了富有成效的探索。他是一个有远见和务实的人，更是一个充满活力与创造力的人。他赋予金蝶使命，并把自己完全置于这个使命之下。他总是让自己处于一种学习和对话的状态中，不断与客户、

研究人员、员工、学者，以及同行和企业家们沟通交流。而至关重要的是，他在一些关键技术上加大投入，比如人工智能与云计算。这一切让我们看到了一个“新金蝶”。记得2017年10月我们一起见证金蝶启动新标识系统的时候，那些飞舞的彩蝶，仿佛已经让人们看到了一个全新的金蝶在腾飞。

转型对于金蝶来说是明智之举，但是做到这一点并不容易，所以，你可以在书中看到这个过程的艰辛——一方面有来自客户习惯的外部压力，一方面有来自放弃原有优势的内部压力，更重要的是如何把握不确定性带来的复杂性和挑战。可喜的是，金蝶做到了。当从书中看到金蝶在云业务上的迅猛发展，以及带给客户全新的价值创造的真实绩效时，这家企业所经历和探索的路径与方法一定会让你深受启发，期待你借此去做出自己的创新尝试。

也许是因为自己非常熟悉金蝶和少春主席最近十年来所走的路，我会更加关注金蝶转型的内在驱动力量是什么，而这也是这本书尤为值得推荐的地方，那就是一个企业领导者如何成为一个“布道者”，把价值观内嵌在企业组织体系中，内嵌在组织成员中。“致良知、走正道、行王道”作为企业的核心价值观，在今天已经完全融入金蝶的战略与经营之中。近十年来，金蝶人一直在探索符合中国管理实践的中国管理模式，并且矢志要与世界分享中国管理的奥秘。少春主席第一次和我谈到“阳明心学”的时候，他兴奋地告诉我，“致良知”就是中国管理模式最好的内涵，而他本人将“致良知”视为中国管理的本质，完整引入自己的管理实践及金蝶的管理体系中。同时，他坚持要以“创新和奉献”为新时代企业家精神，以“致良知+”和“互联网+”两种力量从内而外建立独特的企业发展模式，形成命运共同体。也正因为如此，金蝶收获了最近几年的强劲增长。

“致良知”是回归本心，对于当下处于转型关键期的中国企业家来说，尤其重要。因为今天技术变化迅猛、价值追求多元、挑战与机会并

存，如何真正找到一条健康的企业发展之路，如何引领组织成员为价值创造做出贡献，的确是不容易的事情。在我看来，赚钱不是商业的最终目的，只是商业必须具有的一个功能。这个功能如果不能还原生活本身，它就失去了意义。当商业真正影响我们的生活的时候，它可以让我们有感知未来的能力，也让我们有承载过去的载体。它可以让我们人类所有的感应串联起来，这个串联的过程可以使我们的生活变得丰富。

如果能真正达到“致良知”的境界，那么我们根本无须去“猜”顾客的需求，自然就有“行”的方法摆在那里，而且必是众人乐意接受的方法。从这个意义上来说，阳明心学也是在教我们如何追寻生命的本真，从而实现生命（生活）的意义。

彼得·德鲁克曾说，21世纪，中国必将与世界分享其管理智慧。这句话给少春主席带来梦想和激情，并让他认识到作为企业家的使命。多年来，他一直认为企业家的使命就是带领人们在工作中找到自己生命的意义。他所提出的“三角模型”包含了管理模式的三个核心要素，即管理哲学、管理科学和管理实践，这是任何一个管理模式都必须回答的三个核心问题，而管理哲学则是管理模式之灵魂。

也正因为如此，少春主席带领金蝶转型时，把“致良知”聚焦在日常工作中，甚至金蝶的企业文化里，更重要的是将其直接转化为金蝶的方法论及管理模式。本书总结了企业转型的“BML”公式，清晰地把金蝶转型的核心方法呈现给读者，即企业转型=商业模式×管理模式×领导力^n。这个公式表明，企业转型是一个系统工程，主要包括三个方面的转型，即商业模式转型、管理模式转型和领导力转型。也就是说，在企业转型成长的S曲线背后，其实还隐藏着三条转型曲线，即商业模式S曲线、管理模式S曲线和领导力S曲线。商业模式转型围绕着用户、市场和产品，管理模式转型围绕着人才、组织和机制，而领导力转型围绕着愿景、文化和能力。同样，商业模式曲线、管理模式曲线和领导力曲线的变化会在一段时间后才反映在企业价值曲线上。也就是说，企业绩效成长曲线

的变化是商业模式、管理模式和领导力三条曲线共同演进的结果。

企业是个整体，转型是个系统工程。我一直强调管理需要回归到“整体论”上，以“企业是一个整体”的视角去理解企业的经营与管理，去推动企业转型，尽可能地贴近企业的真实情况，这样才能够让企业更有远见，更能融入环境，更能与顾客在一起。当拥有整体能力的时候，企业才能焕发出能量，取得卓越的绩效。而这个整体的核心是“人”，是一个个鲜活的个体，是一个个拥有“良知”的个体，这是领导者所要真实感受并真切启发的核心关键，在这一点上，金蝶做了极有价值的探索并取得了成效。在整个转型的过程中，金蝶人相互学习，打破藩篱，精诚合作。他们不断寻找机会突破自己，不断打破组织边界，让改变成为一种习惯，让新增长变得生动与真实，让金蝶在客户面前成为一个整体。

最后引用一首阳明先生的诗，与大家共勉。

道自升沉宁有定，心存气节不无偏。

知君已得虚舟意，随处风波只晏然。

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授、国家发展研究院BiMBA院长

2018年5月28日于朗润园



为世界贡献中国智慧

中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变，这是习近平总书记为中国企业转型升级指出的战略方向。

实现这三个转变，对于格力而言就是让消费者的生活更加美好，让世界用上中国造，爱上中国造，而最根本的就是要拥抱创新——创新更富有时代特色的中国管理模式，创造全球领先的中国产品和服务。

作为金蝶的客户和朋友，我觉得，金蝶与格力有相似的气质。第一个就是创新，金蝶三次成功转型就是不断创新的结果。从2012年开始，徐少春先生带领金蝶向云计算转型，到现在超越了国外同行，值得赞叹。第二个就是推动文化转型，金蝶把中国优秀传统文化的精髓植入企业文化之中，值得称道。“致良知、走正道、行王道”其实就是回归初心再出发，为了用户需求，为了国家利益，为民族争光！我在格力干了快三十年，我的初心就是要让中国制造的产品超越国外的同类产品，向世界证明我们中国人造的电器不比外国人造的差。

从“好空调，格力造”，到“格力，掌握核心科技”，到今天的“格力，让世界爱上中国造”，其实都是通过技术创新和管理创新让格力一

直具有领先业内，乃至领先全球的能力。创新从来都不是一种个人的行为。在格力，质量管理不仅是质量控制部门的事情，也是全体员工的事情，因为“人人都是质检员”，质量就会有保证。我们以“没有售后服务的服务才是最好的服务”作为追求目标，力求做到“零售后”，所以敢做出格力空调十年保修的承诺。没有质量做支撑，营销就是行骗。管理的本质是进行制度建设和文化建设，为创新创造提供保障，为我们的员工提供一个利于创新的平台，让创新成为一种企业内部可持续的文化行为。金蝶处在竞争激烈的IT（信息技术）产业，25年成功转型三次，如果没有自主创新的坚持，没有核心技术的积累，没有创新文化的支撑，是不可能走到今天的。《金蝶转型：良知与梦想》一书值得一读。

人们以前更关注欧美的成功企业模式，或者日本的企业管理，认为它们的企业管理才是真正的管理，而中国的企业就是野蛮生长的产物，在管理模式上无借鉴价值可言。现在需要改变这种思维了！改革开放四十年，中国成长起来一大批有成就的企业，它们的成功经验需要总结。金蝶发起的“中国管理模式杰出奖”遴选活动就是对超越公司利益的社会贡献的追求，其很重要的一个目的，就如同德鲁克说的那样，是跟世界分享中国企业的管理奥秘，让世界上更多的企业能从中找到可借鉴的地方，这对于我个人，对于格力，对于中国企业，都是非常有意义的。

数字经济新时代属于敢于创新、敢于挑战、敢于担当的企业。格力的目标是要做百年品牌企业，我相信金蝶也是如此。中国企业未来的路还很长，我们要保持自己在企业创新、制度建设和文化建设上的战略思考，才能走得更远，这也是本书对于中国企业的价值所在。

祝愿金蝶25周年生日快乐。愿它与格力一样，引领行业进步，在迈向百年品牌的征途中，为新时代贡献中国智慧、中国力量、中国模式！

董明珠

格力电器董事长

2018年6月11日



让世界充满正能量

2018年**5**月**13**日，中央电视台财经频道《对话》栏目推出了一期《打造商业正能量》的节目，金蝶董事会主席徐少春、康恩贝董事长胡季强、远东控股董事长蒋锡培、长城物业董事长陈耀忠、立白董事长陈凯旋、金夫人创始人周生俊等**6**位企业家一起亮相，展现了企业家打造商业正能量、共建新时代新商业文明的社会担当。

从1978年到2018年，中国的改革开放走过了40年，这40年是中国经济迅速崛起的40年，也是中国企业家群体不断成长壮大的40年。如果说，过去40年，中国企业谈得最多的是“如何抓住发展机遇”，那么到了今天，在构建新商业文化的时代背景下，“如何让世界充满正能量”则成为中国企业谈论最多的话题。

顾名思义，“正能量”是推动社会积极进取、健康向上的力量，它让人们从光明和希望中体悟人生的快乐。

商业世界需要正能量，它能揭穿商业中的假象、虚伪和谎言，构建“开放、透明、分享、责任、共赢”的新商业文明，而这需要企业家们的共同努力。

我和金蝶董事会主席徐少春先生结识于2009年，那时，他正在商业世界传播正能量。2008年，在成思危先生的指导和支持下，金蝶与中国管理现代化研究会联合国内6家知名商学院，发起设立“中国管理模式杰出奖”（Chinese Management Model Research，简称CMMR），这是一个非营利评选活动，目的就是发现、研究并传播中国管理模式，也就是传播管理正能量。

我从2009年开始参与“中国管理模式杰出奖”评选活动，担任专家委员会委员，并参与调研和编写了海尔、九州通等几家企业的案例。今年，已经是这项活动开展的第十一年了，在过去的十年里，专家们深入实地调研了包括腾讯、招商局、百度、京东、海尔、万科、摩拜、科大讯飞、华大基因等在内的超过160家企业及其1 550名创始人和高管，出版了10本案例集，发现中国管理模式与西方管理模式存在诸多差异，这种差异的根源就是文化。

坦率地说，金蝶资助这项活动，经受了很大的挑战和考验，不仅每年需要投入资金以资助专家们调研，举办颁奖盛典，更需要勇敢地面对他人的质疑。其实，许多人并不理解徐少春为什么要推动这个活动，也有人认为管理没有国界，不存在“中国管理模式”。

传播“正能量”需要恒心和坚持，更需要志同道合者共同砥砺前行。北京大学国家发展研究院的陈春花教授就是这样一位“志同道合者”，她现在担任“中国管理模式杰出奖”理事会理事长，并和徐少春于2017年联合发起成了“中国管理模式50人论坛”，分别邀请了25位学者和25位企业家加入。该论坛的宗旨是，以“让中国管理模式在全球崛起”为使命，以“知行合一”为核心理念，致力于促进理论与实践的对话、交流与合作，推动中国企业管理的进步，为世界贡献独特的中国现代管理文化价值。我有幸被邀请加入“C50+”，成为其中一员，和这么多志同道合者共同推动中国管理的进步，共同传播商业正能量，实属人生一大幸事、乐事。

在过去的二十多年里，我亲身经历了“文化多元化”对“管理模式多样性”的影响。我先后在北京、哥本哈根、硅谷、香港等地工作，不仅研究了中国企业的管理模式，也深入研究了欧洲和美国企业的管理模式。我发现，任何一种管理模式，都深深地根植于它所在的文化之中。东西方文化存在着很大差异，自然，其滋生出的管理模式也会有很大的不同。文化的多元化，将会催生管理模式的多样性。

那么，什么是中国管理模式？它和欧美、日本企业的管理模式有何不同？它对中国的企业转型和成长有什么价值？中国管理模式是否能够在全球崛起？

正是带着这些疑问，也是出于好奇，我开展了一系列企业案例研究，通过深入研究企业的转型与成长历程，来观察中国企业在管理模式上的独特性，并与欧美的企业进行案例对比，以期找到东西方管理模式的差异。

《海尔转型：人人都是CEO》一书是我对海尔战略转型与“人单合一”管理模式深入研究的成果，它展示了海尔如何从传统制造企业转型为平台生态型企业，如何通过“人单合一”模式“让每个人成为自己的CEO（首席执行官）”。

《金蝶转型：良知与梦想》是我“企业转型”系列的第二本著作，这本书展示了金蝶如何从一家财务软件企业逐步转型为“云计算”平台企业，如何通过“良知和梦想”来激发员工的斗志，激发组织的活力。

在1991年创业之初，徐少春给公司起的名字叫作“爱普”，希望“让爱普洒人间”，3年后，改名为“金蝶”，希望“账海无边，金蝶是岸”。在过去的25年，金蝶已经帮助千万财务人员成功甩掉了算盘。2018年，徐少春提出“让天下没有假账”的愿望，推动公司向云计算转型，开启财务管理新世界，为金蝶的下一个25年指明了发展的方向。

下一个25年，中国企业转型将进入“ABCD”（A，artificial Intelligence，人工智能；B，block chain，区块链；C，cloud，云计算；D，big data，大数据）科技重塑商业模式和管理模式的新时代，是企业全面向数字化、智能化转型的25年，也是中国企业全面赶超的25年，金蝶基于“云服务”的商业模式将迎来巨大的商业机会。

到2043年，金蝶50岁的时候，它是谁？它有多大的规模？它是否能够成为软件行业的世界级企业？我相信，没有人能够给出明确答案，但我们有理由期待金蝶满载正能量，飞进千千万万家企业，与中国的企业共同成长，实现再一次蝶变。

在此，感谢徐少春先生的支持。在本书的写作过程中，我与他多次深入交流，他毫无保留地与我分享近三十年的创业经验、教训和体悟，帮助我厘清了金蝶转型的脉络，触摸金蝶转型之魂。

感谢金蝶集团孙雁飞、李光学、林波、田荣举、张良杰、郝登胜、吴建国、易薇、沈崇锋、王宏、宋立超、马兴旺等接受我和研究团队的访谈，感谢中国管理模式研究院的曾昊、胡谨、申宇（企业文化部）、李江（办公室）、李瑞星在资料收集和写作过程中给予的支持。

为了从多个角度来观察金蝶的转型，我还访谈了金蝶的用户。感谢万科高级副总裁王文金、温氏股份董事长温志芬、杭州万事利总裁李建华在访谈和交流中给予的宝贵意见。

世界需要正能量，只有正能量才能构建一个开放、包容、普惠、平衡、共赢的人类命运共同体。企业之所以卓越，并不仅仅是因为它们有卓越的业绩，更是因为它们能够激发、传播正能量，能够满足人们对美好生活的向往。

激活正能量，天下无假账。

这是我的期待，也是我的祝福。

2043年，我愿与金蝶人共同见证他们梦想成真！

是为序。

曹仰锋
2018年5月18日
于香港寓所“颐元斋”



良知与梦想：从自我到生态的原动力

2018年5月4日，我应邀到金蝶深圳总部参加金蝶“五四”青年节纪念活动。这一天，金蝶创始人徐少春先生携手几位国内财务管理专家，举起大锤，砸毁了代表财务管理旧世界的围墙，共同开启基于云服务的“财务管理新世界”。

这是金蝶开启的又一次创新转型。金蝶依靠财务软件起步，已经在财务管理的旧世界里驰骋了25年。但是，金蝶要和过去的成功说再见，要与合作伙伴共同开启财务管理的新世界，因为金蝶发现，在旧的财务管理世界里，财务和业务之间一直有堵无形的“围墙”，导致了视角局限、计量不准确、披露滞后等问题。会计人员终日感觉工作机械重复、账目难平、价值感低、存在感弱；财务管理者也常常陷入焦虑和困惑——效率如何提高，数据如何变成资产，信息如何实时更新，风险如何预判，团队成员如何更好成长。

“头号玩家”们举起大锤，砸掉的不是财务管理旧世界的围墙，而是财务管理的旧思维。没有财务管理思维的转型，就没有财务管理模式的转型。“无人会计，人人财务”是金蝶云财务管理新世界的核心理念。在财务管理新世界里，财务的终极目标就是要赋能并成就企业中的每一个人。金蝶预计未来80%的重复性、基础性会计工作最终将被人工智能替

代，实现“无人会计”，但财务不会消亡，其重要性反而更加凸显，60%～70%的核算会计将成长为业务财务。财务与业务的围墙被打破后，在“人人财务”的新理念下，金蝶财务云通过“ABCD”的新技术，让数据更加立体多维，创新交互体验，驱动财务变革，让人人都能拥有自己的流程信息、业务信息和财务信息，实现员工自我驱动，协助风险预判，让数据服务于人人，让人人成为自己的CEO。

人人都是CEO，是当下许多企业转型的方向，因为它代表的是一种平台生态型的管理新模式，在这种模式中，企业转型成一个强大的赋能平台，支持每一个员工自主创业和自主创新，赋能每一个人，使之成为价值创造的源泉。

全球领先的信息技术研究和顾问公司高德纳（Gartner）针对企业CEO与其他高管开展了一项调查，结果显示，在2018年与2019年CEO的优先事项排序中，业务增长位于榜首。然而调查发现，随着实现简单可行的增长变得愈发困难，CEO目前正关注重塑与升级企业架构，其中一项核心的业务就是数字化转型。

财务管理模式是支撑企业战略转型的重要抓手，在企业向数字化转型的过程中，传统的财务管理在经历了珠算、电算时代后，即将迎来基于云计算的财务管理新时代，企业财务云服务模式正逐渐替代传统的财务管理模式。而金蝶从传统财务软件企业转型为“云计算”企业，顺应了企业向数字化转型的大势。2017年，其云服务业务保持高速增长，实现收入近5.7亿元人民币，同比大幅增长66.7%，占总收入的24.7%。

面对不确定的环境，企业转型迎来诸多挑战，领导者们都在寻找转型和变革的策略和模式。金蝶是中国企业（尤其是科技企业）转型的典范，基于对金蝶转型案例的研究，本书想回答以下三个问题：

什么样的力量引领转型？

什么样的框架指导转型？

什么样的模式实现转型？

从1993年到2018年，金蝶走过了25年的发展历程，这25年也是持续创新、与客户共同成长的25年。跟随时代发展的节拍，金蝶经历了三次大的转型，从财务软件企业转型为ERP管理软件企业，又转型为软件服务型企业，再转型为云计算企业。这三次转型，是力量、框架和模式相互协同、相互作用的结果，是心智模式从“迷失”到“回归”的转型，也是企业战略从“自我”到“生态”的转型。

转型：力量、框架与模式

在课堂上，我曾经多次问管理者：是什么力量驱动企业转型呢？大多数管理者给出的答案是迫于外部的市场环境。其实不然，从对金蝶转型的研究中，我发现真正推动企业转型的不是外部的压力，而是企业领导者们的激情与使命感。

外因只有通过内因才能起作用，这是一个管理的常识，但却常常被管理者所忽略。在推动企业转型的过程中，只是一味地强调外部环境的压力和挑战是不够的，更不能激发员工的内驱力，带来的只是恐惧和不安。

为什么激情和使命感是转型最根本的驱动力呢？组织学习大师、麻省理工学院的奥托·夏莫认为，变革的本质是“由对抗过去转而去感知正在生成的未来”，变革要求人们的思维冲破头脑，直达心灵，要求人们从只关心自身利益的自我系统意识转变为关心全体利益的生态系统意识。当一个领导者按照自我意识运作的时候，驱动他的是个人自我的关

注和意图；而当按照生态系统意识运作的时候，动力就来自对全体利益的关注。[注]

在我看来，转型的本质就是，放下过去，拥抱未来。为什么许多企业不能成功转型，其根本原因就是企业领导者不能“放下过去”，心中装满过时的经验而不自知，还津津乐道，其结果是给企业带来战略盲点，既看不到战略转型的方向，又找不到转型的突破口。

我从金蝶转型案例中得到的第一个启发是，企业转型的根基是“心智”的转型，转型的力量是“心的力量”。转型意味着改变，意味着创新。人为什么要改变原来的行为，为什么要不断创新，其本质原因在于他们找到了激发改变和创造力的内在源头。这个源头就是“生命的意义”，就是“人生的价值”。史蒂夫·乔布斯认为，成就伟大事业的唯一途径，就是“热爱你所做的，做你所热爱的”。在转型中，徐少春敏锐地看到了这一点，不管是他在创业早期推行的激情管理、激情文化，还是最近几年力推的“致良知”，从本质上来说，他是想让金蝶的每一位员工都能够将工作与人生使命感重新连接，将工作与人生价值重新连接，唯有如此，才能够激发员工变革的内驱力。所以，徐少春常常引用罗曼·罗兰的一句话：人生所有的欢乐，都是创造的欢乐。

“良知与梦想”是推动金蝶25年持续转型的力量。良知，即放下过去；梦想，即拥抱未来。良知，是因，是本源；梦想，是果，是事业。从表象上来看，金蝶的转型是科技企业商业模式的不断创新与迭代；从本质上来看，金蝶的转型是金蝶人良知与梦想的不断发现与回归。

如果仅仅找到转型的力量是不够的，企业转型还需要具体的转型框架来指导。金蝶转型给我们的第二个启发是，转型是一个系统工程，它是企业各战略要素之间共同演化的结果。由此，我得出了一个转型公式：企业转型=商业模式×管理模式×领导力^n。金蝶三次转型，每一次转型都不仅仅是产品的转型，而是这三个要素的共同演进，从本质上就是

战略、组织、领导力的协同转型。

我把这个转型公式概念化为“BML”框架，即商业模式（Business model）转型、管理模式（Management model）转型和领导力（Leadership）转型。BML转型框架告诉了我们一个基本道理，企业转型这一系统工程说到底就是“三个中心”：商业模式以用户中心，管理模式以员工为中心，领导力以文化为中心。

从金蝶转型的案例中，我发现这三者之间有一个共同点，就是“价值”。商业模式要回答的核心问题是如何为用户和生态创造价值，管理模式和领导力模式要回答的问题是如何为员工创造价值。前者关注企业对外部用户的价值创造，后者关注企业对内部员工的价值创造。所谓的转型，就是在不同的时期，利用不同的商业模式、管理模式和领导力模式，为用户和员工持续创造价值。创造价值是永恒的，创造价值的模式是动态变化的，所以，价值创造是企业转型的核心。

在BML转型公式中，我认为领导力就是企业转型的支点，所以，我在领导力这一变量中加入了一个“*n*次幂”。我想表明，企业的任何转型，不管是商业模式转型，还是管理模式转型，如果没有创始人及其管理团队领导力模式的转型，都难以成功，因为，企业的转型本质上是人的转型，是人思维模式的转型。

金蝶转型给我们的第三个启发是，只有根植于本土文化的管理模式，才有持久的生命力。经过近三十年的探索和实践，徐少春找到了他心目中的“中国管理模式”，这就是“走正道、行王道”。他认为管理的本质就是“致良知”，就是“激活人心，凝聚信任”。致良知，即“走正道”，它包括正心、立志两个维度；平天下，即“行王道”，它包括赋能和施惠两个维度。王道管理就是让每个人尽自己的天性。“圣人之道，可学而至”，徐少春认为中国传统文化的密码就是“道”，就是每个人“这颗心”，因此，践行中国管理模式要重视“心”的力量，重视“人”的力量。金蝶近来倡导的“人人财务”“人人都是CEO”等新的管理理念，正是基于

中国传统文化中“人人平等”这一核心理念而提出的。

本书的结构与内容

本书采取的是“单一纵向性案例研究方法”，以金蝶自成立以来的发展历程和大事件为轴线，从战略、组织、文化、产品、模式、领导力、激励等多个角度来阐释金蝶在不同发展阶段的转型策略。

本书共分为四个部分。

第一部分的主题词是“创业”，揭示了金蝶的第一次转型，包括第1、2、3三章。这是金蝶发展的第一个十年，也是从艰难起步到初创成功的十年，时间跨度为1991年至2000年。

1991年，徐少春辞职下海，从几千元起步，创立“爱普”，后来更名为“金蝶”。到2000年，金蝶已经成为中国财务软件行业的领导品牌。在这十年，金蝶进行了两次股改，牵手IDG资本，为登陆香港资本市场做好了充分准备。金蝶发布了国内第一款基于Windows系统的财务管理软件，塑造了“科技驱动创新”的基因。同时，金蝶在国内较早地提出“数字化管理”，并实现了从财务管理软件企业向ERP管理软件企业的转型。在文化与组织模式上，金蝶培育激情文化，探索激情管理模式，这一切都是为了突破创业企业的成长瓶颈，打破“一个人的组织”，激活组织的智慧，以组织智慧来获得竞争优势。

第二部分的主题词是“求变”，揭示了金蝶的第二次转型，包括第4、5、6三章。这是金蝶发展的第二个十年，也是高速成长的十年，时间跨度为2001年至2010年。

2001年，金蝶在香港创业板上市，并于2005年转到主板上市。借助

资本的力量和产品创新，金蝶加大了业务扩张的步伐，提出了“产品领先，伙伴至上”的计划，这是金蝶“平台生态”战略的第一次尝试，初步围绕着ERP产品构建了自己的商业生态系统。“让ERP个性化”是金蝶蓝海创新的一个重要体现，它为金蝶开辟了一个新的蓝海市场，强化了与生态伙伴的共赢关系。金蝶构建“没有家长的大家文化”来打破官僚制文化，建立平等、开放和创新的文化。

金蝶的第二个十年，也是跌宕起伏的十年。组织规模不断扩大，带来的管理挑战也越来越大。徐少春曾经把学习的目光转向西方大型企业，希望把金蝶打造成一家具有“国际范儿”的企业，并借鉴西方企业的管理模式来规范金蝶的管理模式，引进有知名外资企业高管背景的管理人员，但是，总体效果并没有达到他的理想，于是，金蝶开启了中国管理模式的探索之旅，以寻找最适合自身特点的发展模式。在这期间，金蝶还逆势启动了声势浩大的“新四年战略”，推动企业从“软件型企业”向“服务型企业”转型。

第三部分的主题词是“蝶变”，揭示了金蝶的第三次转型，包括第7、8、9三章。这是金蝶发展的第三个十年，时间跨度为2011年至2018年。

在第三个十年，金蝶既迎来了最好的发展时机，又遭遇了自创业以来最大的挑战，公司业绩出现了典型的“U型”反转。在2011年之前，金蝶收入每年持续增长，而从2012年开始，连续三年业绩下滑，2015年业绩开始回升，到2017年业绩全面回升。

事实上，许多企业在转型时业绩都会陷入“L型”陷阱，增长长期低迷、乏力，甚至一直不能实现业绩重新反转，走出转型困境。徐少春认为，金蝶能够走出困境，是“心性”的胜利，是迷失后的回归，是重新找到了初心。而这次回归后的再出发，成为金蝶的第三次转型：从管理软件企业转型为云计算企业。这是金蝶发展历史上最为彻底的一次商业模式转型，徐少春期待用“云服务”把人与人连接起来，打造企业命运共同

体，为企业中的每个个体赋能。

金蝶自1991年以来的转型发展史，就是金蝶人的一部创业创新史，也是其不断突破自我、寻找良知、始终如一的奋斗史。

第四部分的主题词是“启示”，向读者展示了金蝶转型对管理者们的启发，包括第10、11、12三章。

第10章，我详细介绍了企业转型的BML公式；第11章，展示了金蝶所探索的中国管理模式；第12章，我预测了金蝶下一个25年的转型方向和发展目标。

本书记录和剖析了一家中国科技企业转型的旅程。金蝶在转型旅程中遇到了许多问题、挑战，其他谋求转型的企业也必将有类似的遭遇；徐少春在转型旅程中所经历的痛苦、迷茫，其他正致力于转型的管理者也会遇到。我相信，金蝶及徐少春近三十年的探索与转型所取得的成果，将会有助于变革者们打开思维，重塑心智，依道而行，走向卓越。

---

1. 奥托·夏莫、凯特琳·考费尔著，陈秋佳译，《U型变革》，浙江人民出版社，2014年。

第1章
艰难起步：初心与梦想

无善无恶心之体，有善有恶意之动。

知善知恶是良知，为善去恶是格物。

——（明）王阳明

明朝的王阳明被世人尊称为“心学集大成者”，时至今日，阳明心学对人们的影响依然很大。在阳明心学的整个体系之中，“无善无恶心之体，有善有恶意之动。知善知恶是良知，为善去恶是格物”这四句话被称为“心学四要诀”。在王阳明看来，“心的本体”是没有善恶之分的。心，即天理。无善无恶就是没有任何私心物欲的遮蔽，这就是天理和良知。在我看来，所谓致良知，就是去掉私心物欲，达到心之本体。

“身之主宰便是心，心之所发便是意。”王阳明认为，心是身体和万物的主宰，只有内心纯净与光明，心灵中所蕴含的巨大智慧才会显露出来。格物致知，就是不断去恶为善，寻找光明和本真之心。

和中国许多企业不同的是，金蝶将“致良知”作为企业文化建设的核心，并将“致良知、走正道、行王道”作为企业核心价值观，这一切都源

于金蝶创始人徐少春儿时的梦想。

“四梦”少年

徐少春，是一个追梦者。

1963年，徐少春出生于湖南省沅江市的一个小乡村。沅江市地处洞庭湖滨，因是“沅水归宿之地”而得名，享有“洞庭明珠”“江南宝地”的美誉。春秋战国时期，沅江就是湘楚文化的重要发源地之一，战国时属楚国黔中郡。秦国时，沅江属长沙郡。

小时候，徐少春常到洞庭湖里游泳，他回忆道：“湖南人长期以来就有那种积极抗争、敢为天下先的精神，不管天气变化，我行我素，越热越要吃辣椒，越冷越要跳到江里去游泳。”

耿直、浪漫、坚韧、敢为天下先，徐少春的性格中有着鲜明的湖湘文化特质。

徐少春兄弟姐妹共五人，他排行老四，是家里最小的儿子，湖南方言叫“满仔”，因此得到了较多的疼爱。虽然贫穷，但人穷不能志短，他的父母一直鼓励孩子们上进向善。“从小我父亲就教我们兄弟姐妹《三字经》：人之初，性本善。我相信人们内心都是善良的，都是有爱心的。”

徐少春自小酷爱读书，家里没有电灯，他就点着煤油灯看。“外面来人了，他好像什么事情也没发生过。邻居人就跟我妈说，你那个小儿子是个书呆子。”徐少春的大哥如是说。在小时候读过的书中，徐少春最喜爱《林海雪原》，梦想成为少剑波那样的英雄人物。至今，这种颇具浪漫主义的英雄情结，可谓徐少春心中最深的情结。

那时候，徐少春的大哥担任村里的民兵营长，家里常有当地的一些政府工作人员和朋友来做客。“我的母亲非常好客。每次客人来了，她都在老式的方桌旁摆上条凳，泡上家乡的‘擂茶’——用生姜、芝麻、花生、黄豆之类配的，喝起来味道醇香。赶上吃饭时间，她就请人家一起吃饭。虽然当时家里条件差，但是母亲大方随性，被大伙称为‘阿庆嫂’。”[注]

在徐少春的眼中，父母非常善良、纯朴，绝不会因为客人身份的不同而招待不同。父母和同村的乡亲关系特别好，父亲也大度，善于和不认识的人交朋友。后来家里条件好一点，徐少春“总是看他给人递烟，一包烟经常是别人抽了一大半，他只抽了几根”。

恢复高考制度后，父母积极鼓励徐少春去参加高考。他印象最深的是，从读高中到上大学的数年间，每次回家，妈妈都会煎一对荷包蛋给他吃。“这在农村是家庭里的最高待遇了，如今想起来，还很让我感动。”

家里客人们谈话的时候，徐少春往往会在一旁静静地听。听客人们说城里城外的故事，大哥带回来的书他也仔细阅读。聆听和阅读，让他的视野逐渐变得开阔起来。那时候，少年徐少春的梦想就是希望能当上像那些客人一样的官，像他们一样实现抱负。

“有一次，家里一位客人逗我说：‘你抽不抽烟？’我回答：‘我不抽，我不当县长不抽烟。’这句话，我到现在还记得。当时，心里有个感觉：能潇洒抽烟的大人都是在当地有一定声望的，如果要抽烟，地位也要匹配，只有实现了‘理想’，才可以想抽烟这些事。”

因为贫穷，徐少春上高中时常以咸菜萝卜来填饱肚子。他告诉母亲：“我一定要做金钱的主人，绝不做金钱的奴隶。”2017年9月，徐少春向中学时的母校——现沅江共华镇中心小学捐赠了一栋教学楼，徐少春亲自给它取名为“立志楼”，在捐赠仪式上，他回顾了自己上学时的情

景："40年前，有一个少年从白沙乡来到这里。他当时每个月手里攥5块钱，背30斤粮食，走上三四十里地来这里上学。"

他还记得，当时的校长罗志章老师，召集所有老师和同学们开会，大家一起喊口号："过长江、跨黄河，志在清华；树雄心、立壮志，胸怀四化。"这个梦想也激励徐少春一定要考上大学。徐少春回忆说："'过长江、跨黄河，志在清华'，这只是一个小目标；但是'树雄心、立壮志，胸怀四化'，却是一个胸怀天下的伟大理想。"

除了"县长梦""清华梦""四化梦"，"文学梦"是萦绕徐少春最深的一个梦。少年徐少春热爱阅读，擅长写作，喜欢素描，是一个典型的文艺青年。成为一名作家，乃至文豪，曾经一度是他的梦想。

结缘计算机

从文学到计算机，一个看似不可能的跨越，源自一个看似偶然的事件。"人造卫星在天空中播放的音乐《东方红》就是计算机唱的"，哥哥的一句话，让徐少春对当时尚属神秘的计算机领域产生了强烈兴趣。1979年，16岁的他考取了南京工学院（现东南大学）计算机专业。

1977、1978、1979级的大学生，即"文革"后恢复高考的头三届大学生，又称为"新三届"，社会对其寄予厚望。无形之中，"新三届"大学生也充满了自信和担当。"新三届"大学生年龄参差不齐，16岁的徐少春应该是班上最小的了。有人评价青年时期的徐少春"文质彬彬，但又锐气十足"。

大学期间，徐少春协助警察抓过小偷，也与其他学校的同学打过架，都是出于他的个人豪气。法国著名作家罗曼·罗兰的名著《约翰·克

利斯朵夫》是他大学期间最喜欢的书，“人生所有的欢乐都是创造的欢乐：爱情、天才、行动——全靠创造这一团烈火迸射出来。”至今，书中的这句名言仍是徐少春的座右铭。

东南大学的校训是“止于至善”。2010年，徐少春参加了东南大学108周年校庆，他在校训前加了四个字“追逐梦想”，并以“追逐梦想，止于至善”为题做了主题演讲。作为学长，他还送给学弟学妹三个礼物——望远镜、水晶锤和英雄人物传记，它们分别代表目标的力量、行动的力量，以及梦想的力量。

至善即良知。如果今日徐少春再去参加东南大学校庆，除了“梦想”，他一定会更加突出“良知”的力量。

1983年，徐少春大学毕业后被分配到武汉一家工厂。“如果我是厂长……”，初来乍到的大学生徐少春毫不掩饰自己的“厂长梦”，他还为工厂编写了一个工资管理的小程序，大大简化了财务人员的工作。也许从那时起，帮助财务人员从账海中解脱出来的梦想就已经种在了他的心中。锐意创新、锋芒毕露的徐少春与当时工厂的体制和环境并不是很合拍，他“轻狂”的“厂长梦”自然也没有在这里实现，工厂的氛围反而让他感到窒息，看不到人生的希望。

1985年，徐少春选择离开武汉，他要为自己找到一个能够施展能力的新机会。他认为知识就是力量，所以下决心继续深造。在专业选择上，他敏锐地找到了一个把计算机与财务相结合的专业——会计电算化，并且考取了财政部财政科学研究所会计电算化硕士研究生，师从我国著名会计理论家杨纪琬先生，成为我国第一批会计电算化硕士研究生。亲炙名师，耳濡目染，徐少春逐渐萌发了自己的“学者梦”。在徐少春眼里，杨纪琬教授是那个时代叱咤风云的人物，在业界非常有权威，徐少春也希望自己能像老师那样，成为一代名流，能够驰骋“学术沙场”。

1987年，还在读研究生的徐少春在《电子财会》发表了一篇重要论文——《论会计电算化的标准化、通用化和商品化》，那也是他第一次在权威杂志上发表论文。不曾想到，论文发表后，湖北武汉无线电六厂一个即将退休的总会计师给他来信了。这位会计师在信中写道："徐教授，你这篇文章很好，我看了以后，就想着与你合办一个会计软件公司。"这位总会计师误将年轻的徐少春当成教授了。

这封来信在徐少春心中播下了一颗创业的种子，"原来还可以办一个公司来干这个事"，回顾创业历程时，徐少春将这一刻视为他创业梦的起点。

辞职南下

2018年春节，在泉城济南，徐少春与当年的同事重逢。

三十年前，即1988年，徐少春研究生毕业后，从北京来到山东省税务局工作，当时他的女朋友章青也在济南，对于很多人来说，这是最理想的安排了。然而怀着创业梦想的他并不习惯税务局按部就班的生活。

闲暇时间，他经常去济南的三好电脑街逛，琢磨着能不能办个电脑公司，推广自己研发的财务软件，结果发现，在当时的山东，办公司还是一件很难的事。"我就觉得山东特别保守。那个时候就萌生了要离开济南，到深圳来的念头。"

1988年是中国历史上的一个"资本苏醒之年"。那时候，民间流传"摆个小摊，胜过县官"的说法。一批先知先觉者已经产生了清晰的产权意识，他们渴望拥有自己的独立资产和事业。那是一个予人无限遐想的年代。

一向直觉敏锐的徐少春也捕捉到了时代的脉搏。在山东省税务局工作了短短三个月之后，25岁的徐少春决定辞职，南下深圳，去闯荡一番，追逐自己的梦想。

从1978年到1988年，改革开放已有十年，深圳已呈现出生机勃勃的景象。这一年，中国全功能接入互联网，成为国际互联网大家庭中的第23个成员。“大哥大”在深圳街头出现。深圳大亚湾核电站已开工建设一年。王石把自己的“现代科教仪器展销中心”更名为“万科”，同年12月，万科发行中国大陆第一份《招股通函》，开始涉足房地产业。一年前，即1987年，43岁的任正非离开南油公司，也在深圳走上了创业的道路。

后人评价说，这一代企业家赶上了深圳最适合创业的年代。1988年的深圳，到处都弥漫着创业的气息，这种气息中蕴含着梦想，甚至吸引了远在中国北方城市最不安分的创业者到这个南部边陲的小渔港。

徐少春就是这群不安分的人中的一个。这一年，年轻的徐少春凭着导师杨纪琬的一纸工作介绍信，从济南只身前往深圳蛇口中华会计师事务所就职。让他记忆犹新的是，一下火车，他就看到一个指示牌——一边指向香港，另一边指向深圳。“一看到香港方向，我心里马上就有一个反应，我到了改革开放的前沿阵地。”

停留一晚后，第二天徐少春就坐中巴车前往蛇口。一路上摇摇晃晃，当时深南路两边都是田地，种满了各式各样的蔬菜，车一开便尘土飞扬。

1988年10月20日，徐少春拎着一个包，到了蛇口中华会计师事务所。当时的蛇口中华会计师事务所已经为外资企业提供服务，员工们着装也非常洋气，穿西装，打领带，这些都让徐少春兴奋不已。那个年代的人们非常羡慕和向往国际化的文化，传统文化一般不在他们的视野之内。徐少春当天上班报到，下午三点就去踢足球。徐少春喜欢运动，尤其是打篮球。他还记得，刚到深圳时，他们单位与另一个单位的人进行

篮球比赛。“他们平均身高一米八，我们平均身高一米七，结果打成了43∶43平，双方都很高兴。晚上一起喝酒，其实十几个人中只有五个人能喝，不过却喝了十几瓶白酒，喝得很痛快，后来我在医院躺了三天。”

回忆当年，徐少春眼中依然充满兴奋。篮球给徐少春带来很多快乐，每到一个地方，他总是先打一场篮球。在球场上，他是前锋，但并不贪功。每到比分接近时，他就会向队友高呼：“现在到了关键时刻！”这是他在球场上的习惯用语，常常能够激发队友的斗志。他喜欢竞争，越是竞争激烈，就越能激发其斗志。球场如职场，徐少春在创业路上，也是一个喜欢竞争、充满激情的人。而运动文化，后来与“良知文化”“创新文化”并列为金蝶公司的三大文化符号。

徐少春记得，当时蛇口中华会计师事务所的朱祺珩所长公务繁忙，常常是刚和一家企业谈完业务，又接着与另一家谈，还经常需要到香港出差。深圳的办事速度和工作效率，让初来乍到的徐少春印象极为深刻。

当时的蛇口是改革开放的最前沿，被称为蛇口工业区的“老板”的招商局常务副董事长袁庚总揽大局，干得风生水起。袁庚提出的那句“时间就是金钱，效率就是生命”流传甚广。

“空谈误国，实干兴邦”，深圳到处都在搞建设，俨然一个大工地。徐少春在这里大开眼界，到海上世界游玩时，感觉好像到了国外；平时路过的中心体育场、蛇口税务局附近工厂林立，工人很多，车流不息；蛇口工业区还举行董事竞选，成为董事的赵勇后来帮助金蝶引进了重要的战略合作伙伴。那时候，徐少春下班后就去参加各类文体活动，有时去大排档与朋友喝酒畅谈，指点江山，意气风发。一个人和一座城，其精神和气场，高度契合，这是难得的缘分。

深圳改革开放历史上的一个重要人物梁湘曾经说过一句话：“如果

要生一千次，我愿生在这个地方；如果要死一千次，我也愿意死在这个地方。”徐少春对此话深有共鸣。2018年恰逢改革开放40周年，徐少春回顾过往，深圳蛇口的日子恍若就在眼前。“没有当时的蛇口，就没有后来的金蝶。”

在这生机勃勃的蛇口，徐少春一边工作，一边开始编写财务软件。

1991年5月23日，中国科学技术协会第四次全国代表大会召开，国家领导人在会议中明确指出：“坚持科学技术是第一生产力，把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，是一场广泛而深刻的变革。”

1991年5月，坊间盛传邓小平要来深圳视察。

当时，全国上下都有一种感觉，科技的春天来临了！深圳也积极鼓励科技人员创办民间科技企业。被朋友们称为“春哥”的徐少春遇见了科技的春天，他的创业梦又被唤醒了。

1991年5月，徐少春正式辞职。他去蛇口社会保险公司办理劳动保险的时候，拥有8年工龄的他只拿到了360元钱。就这样，360元钱就彻底结束了徐少春的铁饭碗。拿到这笔钱的时候，他并没有感觉钱少，而是很兴奋，更加坚定了自己的选择。

30年后再回顾，徐少春发现，一路创业过来，他的“管理梦”“文学梦”“科学梦”“学者梦”等梦想都在金蝶的成长过程中不同程度地实现了，更重要的是，在追梦的过程中，他找到了比梦想更根本的力量——良知。他也找到了自己的人生信仰，那就是——“致良知”！他新的梦想之一就是成为一名管理哲学家，与众多的企业分享中国管理智慧。管理大师彼得·德鲁克说，21世纪，中国必将与世界分享其管理智慧。这句话给徐少春带来梦想和激情，并让他认识到自己作为企业家的使命。多年来，徐少春一直认为，企业家的使命就是带领人们在工作中找到自己

生命的意义。

爱普：让爱普洒人间

离开会计师事务所后，积蓄不多的徐少春向岳父借了5 000元，开始了自己的创业生涯，这5 000元就是他的“天使资金”。

徐少春辞职下海的时候恰逢一场国内创业的小高潮，当然，当时的创业氛围远不如今天的“大众创业、万众创新”。在1992年邓小平视察南方前后，受改革开放和新时代的感召，有一批人离开政府、国企、科研机构等原单位，下海经商，后来有人给了这批企业家一个特殊的称号——“九二派”企业家，徐少春是其中的代表人物之一。

“九二派”企业家是中国现代企业制度的试水者，他们应该是中国最早具有清晰、明确的产权意识的企业家的代表。他们也打破了“学而优则仕”的传统观念，读书人、知识分子主动弃官从商，在中国企业发展史上具有重要的意义。这对营造创业浪潮，促进经济发展，促进体制改革，也有着重大意义。

对于知识分子的这种身份转型，徐少春也有着清晰的认知，并认为深受湖湘文化浸润的自己很适合创业：

> 湖湘文化实际上是一种顶天立地的文化，有远大理想，敢为天下先，但又脚踏实地，这种文化在中国近现代军政文化中非常明显。有人对清朝军政人物做过调查，其中71%是湖南人。当然，在现代的市场经济时代，在全球经济一体化的环境当中，湖南要在继承过去文化底蕴的基础之上，倡导现代的商业文化。湖湘文化很适合创业。如果在创业过程当中发扬敢为天下先的精神，很有可能打开

局面，创造市场。1991—1998年，金蝶的激情创业文化很大程度上受了湖南文化的影响。注

2017年9月，在中国共产党第十九次全国代表大会召开前夕，中央首次以专门文件明确企业家精神的地位和价值，这是对改革开放40年来的企业家，特别是对先行者的肯定，也是对万众创业的鼓励。

“九二派”企业家登上历史舞台，他们敢想敢干，又非草莽英雄般鲁莽和蛮干。他们大都有很好的学历背景和工作阅历，创业的行业多集中在金融、地产和科技等前沿领域，这些行业都需要“知本”和“资本”的融合。

“创业赚的是脖子以上的钱。思考让人眼睛发呆，头发发白，智者应该是这样的。”这是徐少春说过的“名言”之一。

尽管当时深圳的创业氛围越来越好，但是创业并不容易，很多制度也不规范。比如，在当时成立一家民营企业就是一件很难的事情。

辞职后，徐少春先是承包了一家电子公司的软件开发部，算是作为自己创业的过渡。

徐少春还是很幸运的，在短短几个月里，他就挣到了人生的第一桶金，不过这些业务和他钟爱的财务软件无关，而是通过卖硬件赚钱。

20世纪90年代正是个人计算机的高速发展期，计算机专业很吃香，人们对计算机行业的人充满了羡慕。徐少春亲眼见证了个人计算机业务的飞速发展，计算机内存迅速增加，硬盘容量迅速扩大。1996年，个人计算机可以达到8M内存，硬盘可以达到40M，而徐少春在1991年创业的时候，个人计算机内存只有512K，硬盘只有20M。金蝶体验馆里至今还陈列着当年徐少春用来研发的那台电脑。

那时候，徐少春经常去赛格市场，看看市场上最新的产品。他在创业初期获得的几份业务合同都是做硬件，而不是软件服务，因为当时做硬件比做软件更容易挣到钱。

徐少春的第一笔大订单是海南的一个项目，金额为30万元，也是硬件业务。但是，由于经验不足，徐少春没有和对方签订合同，计算机运到海南后，因为各种原因，生意没有做成，徐少春无奈之下，把计算机又拉回到深圳。“那是我人生当中遇到的一个大挫折，一创业就摔了一个大跟头。不过，那件事情给了我一个很大的启发：做生意，以后一定要先签合同，规则第一。”

后来，徐少春把这批设备卖给了深圳另外一家企业，挣了5万元，这在当时是一大笔钱，相当于徐少春在会计师事务所10年的工资。

有了第一桶金，徐少春开始筹备自己的公司。

当时深圳的政策规定，科技人员出来创业，先要向深圳市科技创业服务中心提交可行性报告，通过后，上报深圳市人民政府，深圳市人民政府批准后才能登记注册。

徐少春撰写了65页纸的可行性研究报告，顺利通过深圳市科技创业服务中心的评审，当时的深圳市副市长还亲自批准徐少春发起设立民间科技企业。拿到批文后，徐少春顺利完成了工商注册。科技局的干部后来告诉徐少春，那是他们所见过的最好的可行性报告。这个故事也成为当时深圳鼓励创业的一段佳话。

1992年1月，徐少春的公司正式注册成立，注册资金30万元，是徐少春和深圳大学的一位教授共同出资的。

徐少春给公司取名“爱普”，英文缩写是APT，全称是Accounting Process Technology，有时也作Accounting Process Tool，即会计处理技

术、会计处理工具。徐少春当时的目标就是开发一个财务软件，把财务人员从记账、做账的苦海当中解脱出来。

“爱普”反过来就“普爱”，就是“让爱普洒人间”。

在爱普成立时，中国的财务管理软件也刚刚起步，功能很少，而且在企业中应用并不普遍。据资料显示，长春一汽在1978年首次采用了财务软件，这是中国使用财务软件的最早记载。

“账海无边，何处是岸？通过提供财务软件，我要把我的爱带到所有的财务人员那里去，‘将爱普洒人间’，这是我给创业公司取名‘爱普’的初心。”

在和我谈起他的这段创业故事时，徐少春认为虽然他当时没有学习阳明心学，不知道这种利他的初心就是良知，但当时他就是这样做的，他形容这是“暗合道妙”。在创业后的十多年，徐少春开始学习“致良知”，他的认识上升到了一个新的层次，他说：“如今学习了‘致良知’，我们更能做到‘明合妙用’，正是这种源自创业时期的初心，让金蝶不断从优秀走向伟大。”

伟大的公司一定要解决伟大的问题，这是徐少春最近几年常常提到的观点。

第一款产品

1991年，公司初创之时，遇到的第一个难题是办公场地问题。

深圳科技创业服务中心的负责人给徐少春出主意：“华为在南油有几层厂房，你去看看它能不能租给你一个办公室。”但是，当徐少春打

电话询问华为创始人任正非先生时，被告知已经没有办公室了。后来，徐少春在蛇口找了一个50平方米的小房间，便开始了创业。

回顾创业的历程，徐少春说前三年是最艰难的。“第一没钱，你想想看，我挣了几万块钱，后来注册的30万都是我借来的钱。第二缺人才，很多人一看你是民营企业、私营企业，人家就不来，找不到人才。就是来，也是待很短一段时间就走了。人才不到你这里来，留住人才就更难。一个没钱，一个没人才，招人很难。”

虽然起步艰难，但徐少春自己拥有最核心的产品研发能力。在武汉工作时，徐少春就一直在思考和尝试设计财务软件，上班之余都在编程序。1991年七八月份，徐少春自己开发的DOS版财务软件就出来了，装在一张5寸磁盘中。从做磁盘、打字、分装，全都是他一手干的。这一代DOS版产品软件主要是解决财务算账、记账、报账的问题。

金蝶体验馆里保存着一张珍贵的照片，那是1991年7月徐少春首次在深圳科技馆参展的照片，也是记录金蝶重大历史的最早的一张照片。

徐少春记得，当他得到消息时展位全没了，没有办法，他就在别人展位的背后要了一个背景板，旁边还有一根柱子可以写上公司名字。他带上自己的286电脑，向参会人员展示自己研发的财务软件。让徐少春惊喜的是，2018年初，在深圳会计行业协会的成立大会上，他还偶遇了DOS版产品的最初用户。

爱普成立之初，除了徐少春，只有一名员工，徐少春带着他的“爱普财务软件”，每天和伙伴一起骑着自行车，逐个企业进行宣传讲解。如果企业不买，也可以免费试用。

用户的口碑对于企业营销很重要，当“爱普财务软件”为一家家企业解决了财务报表的难题后，财务人员就口口相传，更多的企业开始找到爱普，短短数月，爱普的用户增加到30多家，还包括许多知名公司，这

让徐少春初尝到“胜利”的滋味。

因为爱普只有两位员工，常常忙得不可开交。尽管爱普这个名字寓意很伟大，但缺钱、缺品牌、缺市场、缺福利的这家民营小公司依然举步维艰，徐少春不断思考如何才能将公司规模做大。

1991年11月，徐少春独立开发的爱普电脑会计系统V1.0版通过了深圳市财政局的评审，为推动深圳市会计电算化提供了重要的技术保障，并打破了外资企业财务管理软件完全依赖进口的局面。这也坚定了徐少春“把企业做大，把业务做深”的决心和信心。

徐少春艰难创业的时期，也是当年曾投入巨资的新欣软件、明扬电脑等一批软件公司面临危机之时。在那样的环境下，很少有人会看好一家只有几个人的小公司，但是徐少春的执着与“狂妄”、聪明与专业功底，深深打动了一个人，那就是蛇口工业区的董事赵勇，他后来为金蝶的发展提供了很大的帮助。

人生所有的欢乐，都是创造的欢乐。这是徐少春至今仍奉为圭臬的名言。

爱普公司如何突破早期创业窘境，充满激情又异常敏锐的徐少春即将找到一条与时代合拍的创业之路。

---

1. 徐少春自述，孙瑜整理，《我的父亲母亲》，《英才》，2011年第2期。
2. 孙爱军，《湖湘文化之商业解读》，红网转载自《经济观察报》，2007年9月5日，http://hn.rednet.cn/c/2007/09/05/1312201_1.htm。

第2章
化蛹成蝶：引领财务管理软件

山近月远觉月小，便道此山大于月。

若有人眼大如天，当见山高月更阔。

——（明）王阳明

据说，这首《蔽月山房》是王阳明年仅12岁时所作。王阳明从小就志存高远，一次与私塾先生讨论“何为天下最要紧之事”，他语出惊人，认为“读书登科并非第一等要紧事”，天下最要紧的是“读书做圣贤之人”。这绝不是常人之志，而是圣人之志。在常人看来，山离得近，月亮离得远，就觉得好像山比月亮大，但事实并非如此。

在日常生活中，对事物大小的判断，与人的视野有关。而在创立企业的过程中，领导者的视野决定企业的战略半径和战略选择。不管是创业早期的第一次股改，还是第一次在国内发布Windows版本的财务管理软件，这些对金蝶日后发展具有重要影响的举措在当时都不被人理解，而这一切的“第一次”都和徐少春当时的战略视野和创新意识有关。“山高月更阔”，在创业两年后，徐少春看到了一个充满生机、发展广阔，但又充满挑战和风险的财务软件市场，他首先要做的是为公司的发展谋

取更大的资本，而资本是创业企业的发展之基。

第一次股改

在拥有了早期艰难创业的经验后，徐少春十分清楚地知道，一个创业公司要想顺利地度过艰难的初创期，获得生存下来的机会，有两点非常重要：第一是快速获得融资，第二是获得高素质人才。但是，这两点对于创业公司而言，更是两个巨大的挑战。事实上，许多创业公司都是因为没有钱、没有人而过早地倒在了通往成功的路上，创始人的梦想也不幸夭折。

战胜这两个挑战，就能解决公司的生存危机。先求生存，再谋发展，这是徐少春创业初期的战略方针。徐少春决定对公司进行股权改造，引进战略投资伙伴。

在20世纪90年代的中国，创业公司的孵化、投资并不成熟，不像今天，到处都是创业公司孵化器，还有许多天使基金公司积极寻找创业项目。那时，选择投资伙伴更多是依赖创始人的人脉关系。在徐少春接洽了多个意向投资伙伴后，蛇口社会保险公司的总经理赵勇抛出了橄榄枝，希望能对爱普进行投资。

说到与赵勇的相识，徐少春回忆说："赵勇当时是蛇口工业区的董事，是个思想很开放的人。他平时工作之余的一个爱好就是找蛇口工业区那边比较开放的年轻人一起吃饭聊天。有一次就叫上了我。当时，我刚创办爱普，公司经营还是比较艰难的，但是我这人好就好在天性比较乐观，又挺有冲劲，思维还算开放活跃，然后赵勇说这小伙子挺有创新精神的。就在那一次饭局上，赵勇可以说看上我了。"

与赵勇进行了多次磋商之后，徐少春决定引入当时的蛇口社会保险公司作为股东，在这次股改中，蛇口社会保险公司获得了40%的股权，进而成为第一大股东，而徐少春则变为公司的第二大股东，持股比例为35%。与此同时，在赵勇的引荐下，美籍华人赵西燕女士也认购了金蝶公司25%的股权，成为公司的第三大股东。

第一次股改后，公司由“深圳爱普电脑技术有限公司”更名为“深圳远见科技发展有限公司”。

第一次股改，徐少春放弃了控股权，这在民营企业的股权改革中是少见的。创始人在公司的股权比例，直接决定了他在公司发展方向、发展模式等战略性决策中的话语权，很少有创始人在早期就愿意放弃对公司的控股权，因为这其中隐藏着极大的风险。大多数创业公司的创始人都坚持要保有对公司战略发展的话语权和对公司经营的绝对控制力，他们认为一旦失去对公司的控制力，就往往意味着会被渐渐边缘化，直至完全被挤出决策圈子。

即使到今天，金蝶内部还有许多人困惑于徐少春当时的这个决定，但事实上，徐少春让出公司控股权，为公司今后的快速发展奠定了基础。

首先，这个举措为公司早期发展赢得了较为充裕的资金投入。由于外资资金及国有资金的注入，远见公司的注册资本一下子跃升为120万元人民币，是1991年成立爱普公司时的4倍。其次，公司可以享受到国家政策的支持。由于公司拥有了外资资本，在税收上可以享受中外合资企业的税收优惠政策。而在人才吸引力方面，由于第一大股东为蛇口社会保险公司，远见公司作为蛇口工业区的参股企业，拥有调配户口的权限，与其他企业相比，这对吸引员工在深圳安家落户可以说有着天然的优势。而较为充裕的注册资金同时也意味着公司能够给予员工更好的待遇。

通过这次股改，徐少春为远见公司解决了资金和人才的难题，营造了良好的创业氛围，也为将来的产品研发奠定了基础。

金蝶的诞生

1992年10月，中国共产党第十四次全国代表大会在京召开，会议确定了一个对中国的经济腾飞具有重要影响的议题——建立社会主义市场经济体制。会议指出，在运用政府宏观调控与市场自我调整，以公有制经济为核心的前提下，要大力发展其他所有制经济。在中央政策基调确定后，作为改革开放前沿阵地的深圳更是加大了改革的步伐，其中就包括大规模引入外资公司，一时间，深圳的外资企业如雨后春笋般发展了起来。

当时，这些外资公司所使用的软件，包括财务软件，都是国外的。而这些软件都有一个共同的缺点——无法处理中文文本及人民币业务。当时财政部有规定，外资企业需要使用人民币作为企业的记账本位币，为此，在处理财务业务时，众多的外资企业也需要一套契合中国本土特点的财务软件。

艰辛创业两年之后的徐少春敏锐地看到了这一点，发现了其中隐藏的巨大商机，他判断财务管理软件行业的春天就要到来了。

1993年，深圳远见科技发展有限公司推出了首个财务软件产品——“金蝶”。

为什么起“金蝶”这个名字呢？说来有趣，徐少春取这个名字源于《思念》这首歌。1988年的春晚上，毛阿敏演唱了《思念》这首歌，其中有一句歌词深深打动了徐少春：“你从哪里来，我的朋友，好像一只

蝴蝶，飞进我的窗口。”徐少春其实从小就是一位富有浪漫色彩的人，既拥有理性思维，有时又很感性，就如同他非常喜爱的罗曼·罗兰的《约翰·克利斯朵夫》里的主人公一样，充满了人道主义和英雄主义精神，他要给自己的产品起一个很浪漫的名字。

从山东到深圳，再到辞职下海，徐少春一直致力于财务的电算化，他创业的初心就是希望能够减轻财务人员工作的艰辛。在当时，许多财务人员甚至还在使用算盘这种古老的工具来处理财会业务。徐少春回忆道：“我希望自己开发的财务管理软件能够像一只金色的蝴蝶一样，飞进当时全国大约1 200万名财务工作者的窗口，帮助他们甩掉算盘。”

后来徐少春的这个理念也演变成了金蝶历史上最为著名的广告语之一——“用金蝶软件，打天下算盘。”

公司在更名为远见之后，对外发售的财务软件产品就开始被命名为“金蝶”。产品投放到市场上后，由于非常契合当时深圳市场上不同的企业对于财务软件的需求，所以销售情况非常好，受到了消费者们的追捧，以至于消费者们只记得金蝶这款产品的名称，反而不清楚公司的具体名称，许多客户打电话来进行产品咨询的时候，出现过很多很有趣的故事。徐少春回忆说：“当时客户打电话到公司进行咨询的时候，开口就问这里是不是金蝶软件公司，而实际上‘金蝶’只是公司的一款产品。眼看着这款产品让客户有如此深的印象，为了让品牌效应的影响力最大化，我想干脆就把公司名改成‘金蝶’吧。”

于是，在将公司更名为“深圳远见科技发展有限公司”的数个月后，徐少春又把公司的名称更改为“金蝶软件科技（深圳）有限公司”。就这样，几经波折，“金蝶”成为公司的正式名称。

1993年，我国进行了财务会计制度改革，突出强调了对财务管理工作的监督和检查。文件明确要求：（1）对单位依法设置会计账簿的检查；（2）对单位会计资料真实性、完整性的检查；（3）对单位会计核

算情况的检查；（4）对单位会计人员从业资格和任职资格的检查；（5）对会计师事务所出具的审计报告的程序和内容的检查。应当说，这次财务会计制度改革给金蝶带来了快速发展的契机。新的财务会计制度对企业的财务管理提出了更高的要求，企业对财务管理软件的需求被激发出来，大大推动了会计电算化的进程，使会计管理进一步统一化、标准化、规范化、科学化。

围绕用户的需求而创新

对于金蝶来说，由于困扰创业公司早期发展的资金短缺及人才短缺的情况，在公司第一次股改后都有了较大的改善，所以金蝶能够将主要精力投入到产品研发上，从而快速地研发出推向市场的产品。

徐少春认为，创新是金蝶未来发展的立足之本，但是，这种创新不是盲目的创新，而是必须和用户的需求紧密结合起来，要帮助用户解决他们的难题。

1994年1月，公司正式确定并提出了新的产品开发指导思想——“突破传统会计核算，跨进全新财务管理”，率先使财务软件进入管理时代。借着这股研发趋势，金蝶当年便依照此指导思想开发出了自己的第一款财务软件系统——金蝶财务软件V3.0版，并在全国首届会计电算化展览会上，因软件强大的财务管理功能获得了嘉奖，首次向业界展示了自己的实力。时任全国政协常委的著名会计学家杨纪琬教授为金蝶题词：“账海无边，金蝶是岸。”

尽管金蝶研发出了具有自主知识产权的产品，但是，这些产品的市场化仍然需要一个过程。当时的金蝶营业规模较小，公司内部许多人员都是身兼数职，就连徐少春本人，也同样既是老板，又是业务员，许多

客户的软件系统安装都是他亲自参与的。在回忆早年创业的故事时，徐少春也半开玩笑地说："在如此多的软件公司里，由老板亲自去客户公司进行软件系统的安装和操作指导的，恐怕也就只有我了吧。"

作为一家小型且没有知名度的软件公司，金蝶的员工待遇不高，总体薪酬水平只相当于其他大型软件公司的一半左右，但是金蝶的员工稳定性却非常高，这得益于徐少春的拼搏精神及个人魅力，以及当时财务软件行业的巨大前景。

创新把金蝶创业初期的员工紧紧凝聚在一起，团队的氛围非常纯粹，大家想的就是如何做出一款成功的产品，为用户解决财务管理的难题。

一位在金蝶工作15年以上的老员工回忆道："当时前往金蝶进行面试的时候，给出的工资水平相对于当时深圳其他大型软件公司是有比较大的差距的。但是我一来觉得金蝶公司的整体氛围很好，领导层都非常有个人魅力；再就是认为财务软件当时真的是有非常大的市场前景，因为当时的公司要么就是依托复杂的DOS财务系统，要么就是还用非常原始的手工记账方式来进行财务管理。两者综合起来，我当时认为，金蝶这种专注于财务软件开发的公司会有非常广阔的市场前景。"

面对众多的竞争对手，金蝶作为一家规模较小，为客户提供专业化财务软件服务的公司，如何才能在激烈的竞争中获得顾客青睐，脱颖而出呢？这是当时徐少春和他的创业团队苦苦思索的问题。

大道至简。在经过与团队的多轮交流和讨论之后，徐少春将金蝶的竞争优势确定为三点——性能优异、契合用户需求的软件产品，优秀的售后服务，以及良好的客户反馈，并要求所有员工的工作都要围绕这三点进行大胆创新。

徐少春所提出的这三点工作要求，塑造了金蝶早期创新的基因，优

质产品、卓越服务和客户体验成为金蝶日后产品开发坚持的基本原则，也正是在产品开发创新中始终坚持了以用户为中心，金蝶在创业早期就在财务管理软件领域树立了良好的口碑，得到了用户的认可。在那个时候，用户还经常用感谢信的方式表达对金蝶的认可。

不管商业模式如何创新，产品和服务的创新都是企业永恒的话题，因为，只有产品和服务才是价值传递的载体。金蝶在早期之所以能够在财务管理软件市场上脱颖而出，靠的就是产品和服务。金蝶在产品开发中，尤其注意行业的特征，将软件的功能和应用与行业特征结合起来，为企业提供系统解决方案。比如，在百货零售行业，金蝶软件能够将商场的前台POS（销售终端）、后台MIS（信息管理系统）与财务软件进行顺利衔接，从而实现将前台销售、商品进销存、工资等信息自动转换成金蝶软件中的会计凭证及相关信息，这种系统性解决方案在当时并不多见。

紧紧围绕着用户的需求进行创新，这一理念给金蝶带来了竞争优势，也让金蝶成功地与一些企业建立了稳定的合作关系。企业选择金蝶的财务管理软件，首先就是因为金蝶的财务软件与同行业中其他软件相比非常成熟、稳定，适用性也非常好。其次，就是金蝶优秀的顾客服务意识及良好的售后服务体系。如果软件在运行过程中出现问题，金蝶的售后服务团队基本上可以做到随叫随到，非常热情地帮助客户解决问题。当时，金蝶员工的斗志也被创业取得的初步胜利激发出来，大家斗志昂扬，充满创业的激情，这种文化氛围后来被金蝶概念化为“激情文化”。

国内首个基于Windows系统的财务软件

和许多创业公司相比，金蝶在早期的发展速度是比较快的，产品性

能也给金蝶带来了竞争优势，但在深圳那样竞争激烈的市场中打拼，仍然是一件不容易的事情，金蝶面临的挑战也日益增加。

要想和竞争对手拉开差距，还需要在产品的功能上下功夫，尤其是将产品和最先进的技术进行融合。当时的财务管理软件都是基于DOS系统，从技术层面来看，各家竞争对手之间的差距并不大，不同的软件公司都是在用户使用功能上着力，底层的技术系统则非常相似。

金蝶的管理层一直密切关注全球软件行业的发展，他们渴望在技术上与竞争对手拉开差距，希望通过融合最新技术为金蝶财务软件构建竞争壁垒。在当时，美国的微软公司是软件行业的领军企业，徐少春密切关注微软公司的技术发展，并一直在寻找与微软的合作机会。

1985年，微软在经过一年多的研发后，推出了第一款不同于DOS的计算机操作系统，即Windows 1.0。这款产品虽然在各方面还不完全属于真正的操作系统，而是微软第一次对个人电脑操作系统进行用户图形界面的尝试，但当时在业界引起了巨大的轰动。相比传统的DOS操作系统，它有两个显著的特点。第一个特点便是鼠标的应用，用户仅仅使用鼠标便可以完成该系统中大部分的操作。第二个特点是多程序的处理，它可以允许用户同时执行多个程序，并在各个程序之间进行切换，而这对于DOS系统来说则是不可想象的。

虽然微软在当时推出的这款产品仅仅只是一个模拟环境，但后续的系统版本由于软件的不断更新升级，相较于DOS系统需要键入指令的使用方式，不但更易于使用，更新迭代也更加快速，慢慢成为人们最喜爱的操作系统。

在1994年之前，Windows操作系统在中国并没有得到大规模的推广，原因很简单，除了当时国内软件环境的因素，另一个很重要的原因就是微软一直都没有推出Windows操作系统的中文版本。1994年，微软公司的第一个简体中文版本的Windows操作系统——Windows 3.2终

于“千呼万唤始出来”。没有了语言障碍，同时也降低了学习的门槛，这款软件登陆中国后开始慢慢流行了起来。

徐少春很早就接触和研究了Windows操作系统，他发现这款操作系统相较于复杂的DOS操作系统，界面更加美观，也更加实用。徐少春意识到，Windows操作系统将会很快替代DOS操作系统。一个大胆的想法开始在他脑海中形成，那就是开发一款基于Windows操作系统的财务软件。

当时的设想是，通过微软的Windows操作系统将财务软件的各个模块进行集成，集成后的产品将会极大地方便财务人员使用财务管理软件。

不得不说，徐少春提出的开发基于Windows操作系统的财务软件这一产品战略，在20世纪90年代中期的中国是一个非常冒险的战略，因为，即使是在当时软件新技术应用度比较高的深圳，大部分企业的电脑所使用的操作系统仍然是DOS系统，基于Windows系统的财务软件使用率并不高，基本上可以说是无人问津。而业界也普遍认为，在当时的技术条件和市场环境下，Windows操作系统的普及需要等到2~3年之后。而金蝶的各个主要竞争对手也都因为大部分的客户使用的都是DOS版财务软件，认为客户的硬件配置在短时间内无法跟上最新的Windows系统，从而搁置了自己在Windows操作系统上进行的软件研发计划，只是专注于升级改善DOS版的财务软件。

但是对于徐少春而言，他对以技术领先的产品战略已经思考成熟，当下，他迎来了运用和检验这一战略的最佳时机，而深圳则恰恰是金蝶最好的练兵场。1995年的深圳，是中国计算机应用水平领先的城市之一，Windows版财务软件需要的硬件条件是至少有8M内存的486计算机，而这一硬件设备当时正好在企业里大面积普及。

最终促使徐少春下定决心全力以赴转向Windows系统的是金蝶的美

国股东赵西燕，她也认为Windows是未来软件系统发展的方向，当时，她美国办公室的电脑都已经转成Windows系统了。“既然如此，那咱们干脆就一不做二不休，赌一把。”[注]

徐少春是个行动派，就在1994年微软推出中文版操作系统之后，经过短时间内对Windows新系统的熟悉，金蝶的研发团队马上就开始了基于新操作系统的产品研发。

1995年的春节，当人们都在家中与家人团聚，欢度春节的时候，金蝶研发部的二十多位员工全部待在公司里，进行着紧锣密鼓的研发。

功夫不负有心人，经过短短不到一年时间的研发，金蝶在1995年春节后推出了当时中国第一款基于Windows操作系统的财务软件“金蝶财务软件For Windows 1.0版”。消息一出，在业界立刻引起了轰动。

而在经过了一年的系统改进后，1996年，金蝶财务软件标准版V2.5 For Windows也正式向海内外市场进行发售。

高速成长：奠定财务软件领导地位

新软件推出之后，其在市场上的热烈反响可以说是所有人都没有想到的，这款具有历史意义的新产品也带动金蝶业务高速增长，奠定了金蝶在财务管理软件行业中的领先地位。

借由更加人性化及便利的操作界面，国内第一款Windows财务软件一推出便受到了市场的热烈追捧。相较于复杂烦琐的DOS系统，Windows操作系统的简单可操作性是无可比拟的，这对于产品的推广其实是一个先天的优势。徐少春回忆说：“当时的财务工作人员很多都是老大妈、老大姐，她们对于使用电脑这个新事物可以说一无所知。比如

说电脑的功能键F5，在我们的软件里头，按F5代表请求帮助，很多老大姐不知道，她们会先按F，再按5，因为她们并不知道F5其实是一个专门的功能键。所以开发易于操作的Windows财务软件对于改善许多财务人员的工作效率，是有非常巨大的作用的。”

由于该产品在国内市场上的前瞻性及成功有目共睹，1996年，该软件被中国软件评测中心确认为中国首个优秀级Windows版财务软件。金蝶基于Windows系统的软件带动了整个软件行业的升级，促成了国内财务管理软件由DOS系统向Windows系统的迅速转移。而以这个软件为基础，同年，金蝶还成功开发出了金蝶财务管理软件的工业版、商业版、企业版、集团版和英文版，以适应各类企业的需要。

借助产品的技术领先优势，金蝶开始重新布局销售网络，启动了全国范围内的系列产品推广活动。1996年7月，为了在全国范围内对这款明星软件进行推广宣传，金蝶举办了代号为“七月风暴”的财务软件巡展，并且获得了空前的成功。一位在金蝶公司运营管理部工作的员工回忆说：“我当时是一名业务员。在金蝶Windows版本发售后，我们深圳办事处为了配合当时在全国范围内的巡展活动，在深圳本地的上海宾馆也举办了一场签售会，当时的销售盛况让我有生以来第一次真真切切体会到‘洛阳纸贵’这个词到底是什么意思，真的是签单签到手软。我们当时的客户服务部总共有7个同事，而我们做产品演示的386电脑只有两台，我们规定每一次用电脑进行产品演示不得超过10分钟，否则宾馆前面滞留的客人就会多到导致交通拥堵。一单生意不用一天就能定下来，客户们基本都可以做到当天或者是第二天就完成打款，正式购买。”

技术领先的产品为金蝶赢得了第一次高速发展，1996年下半年到1997年初，是金蝶销售部员工最为忙碌的时候，他们几乎每天都是晚上10点多坐最后一班公交车回家，这段时间被金蝶的销售人员称为“最美好的时光”。

由于该软件依托于Windows操作系统，可以做到同时进行多平台的

自主链接，而同时期的DOS版财务软件只能一次打开一个财务模块，在工作便利性方面根本无法与之匹敌。经1996年一战，金蝶Windows版本财务软件在深圳乃至全国范围内可以说是深入人心了，当时深圳市内主要的酒店企业，还包括刚起步不久的万科地产，至少有900多家都是通过使用金蝶的Windows版财务软件，完成了自身财务管理系统从DOS平台向Windows平台的转变。

也是在同一年，金蝶从一个在深圳市影响力较小的软件企业，一跃成为深圳本地财务软件行业的龙头。甚至连当时与金蝶在同一栋办公楼办公的另外一家知名软件企业也抵挡不住金蝶产品的攻势，撤销了在深圳的办事处，直到两年后才重新回归深圳。

金蝶的这次产品升级是在实力并不雄厚的基础上进行的，实际上承担了巨大的经营风险，而这样的冒险行为对企业发展是“双刃剑”。如果成功，则可能把企业的发展推向一个新的高峰；如果失败，则可能让企业倒下。对于大多数创业企业而言，由于资源的匮乏和业务的单一，决策失败后并没有更大的回旋余地，一旦失败，几乎没有东山再起的可能性，所以，创业型企业的业务转型更像是一场赌博，正如《原则》一书的作者瑞·达利欧所言：“一生中，我们会做出无数的决定，这些决定实质上都像是赌博，一些是大赌，一些是小赌。思考我们如何做出决定是有好处的，因为，这将最终决定我们的生活质量”。[注]

瑞·达利欧认为，人一生成功的关键在于，既知道如何努力追求很多东西，也知道如何正确地失败。“正确地失败”是指能够在经历痛苦的失败过程中汲取重要的教训，从而避免“错误地失败”，即因失败而被踢出局。

相对于许多创业型企业而言，金蝶和徐少春是幸运的，第一次产品升级、第一次冒险并没有让金蝶陷入“失败”的困境，这次“危险的一跃”反而成就了金蝶在20世纪90年代后期的辉煌。尽管后来金蝶并没有

保持像创业早期那样的增长速度，甚至在十几年后业绩还经历了大幅下滑，但是，金蝶以技术驱动产品升级的创新文化对其以后的产品研发产生了重要影响。

通过思考金蝶战略转型背后的逻辑，以及徐少春在创业早期的决策模式，我们可以清晰地看到创业型企业在业务转型中所应坚持的几个基本原则。

首先，应夯实资本和人才的基础。金蝶通过股权分配上的大胆尝试，吸引国有资本及外资资本，短时间内筹措出在当时来说比较充裕的启动资金，吸引了一些优秀人才加盟，从而成功地在初创期和成熟期之间完成了较快速的过渡，使得它能够比较顺利地将重心放在产品研发而不是融资上，也为1995年能够在短时间内开发出对它自己来说有里程碑意义的产品奠定了坚实的基础。

其次，培育创新的基因。尤其是像金蝶这样的知识密集型公司，技术驱动型的产品创新才是立足之本，优质的产品和服务是价值创造的载体。开发出好的产品，不仅能够赢得用户的订单，更能吸引外部的投资人，获得更大的企业发展空间。

最后，为公司的文化注入激情。和许多创业公司不同的是，徐少春在创业早期就注重在金蝶的文化中注入激情和使命。他自己就是一个由使命感驱动的创业者，其工作的动力来自工作的意义，他还把这种工作精神传递给金蝶的员工。事实上，这种激情和使命感一直是金蝶之后转型的驱动力。

---

1. 《金蝶十周年特刊》，2003年，总25期。
2. 瑞·达利欧著，刘波、綦相译，《原则》，中信出版社，2018年。

第3章
激情管理：突破一个人的组织

无声无臭独知时，此是乾坤万有基。

抛却自家无尽藏，沿门持钵效贫儿。

——（明）王阳明

王阳明这首《咏良知四首示诸生·其四》写出了一个深刻的道理：每个人都拥有无穷的宝藏，但是，许多人却对此视而不见，还像一个乞丐一样，拿着钵盆到别人那里乞讨。

王阳明的这一观点和《易经》中“舍尔灵龟，观我朵颐”相似。龟是一种比较长寿的动物。灵龟，象征每个人自己的良知良能、心性天赋。朵，表示动；颐，是指脸颊（腮颊）。我们常用“大快朵颐”来形容大饱口福，痛快淋漓地大吃一通，非常快活地享受美食。“舍尔灵龟，观我朵颐”的意思就是舍掉了你自己的良知，抛却了你自家的无尽宝藏，却来羡慕我（他人）的一切。

我将这句话稍做改动，提出了“守我灵龟，远他朵颐”八字原则，这是颐养身心和获得成就的重要法则。它有两层含义：首先，我们要坚持

向内修心，不为外在的欲望所动，守住灵龟这个大宝贝；其次，要坚守自己的良知良能，不要舍弃自己生命中的天赋，不要过于羡慕其他人的生活方式，不要看到别人大快朵颐于食色而膨胀自己的欲望。

经过几年的创业之后，金蝶组织规模越来越大，徐少春意识到单靠自己的激情已经很难带动金蝶走向快速发展，必须依靠组织的力量才能促使金蝶取得更大的进步。要突破一个人的组织，激发每个人的工作激情，就需要每一个员工都能够找到自己的“灵龟”，发现自己的良知良能，这就需要金蝶通过机制设计和文化建设激活每一个人的良知与激情。

第二次股改

深圳蛇口工业区应当是中国最早的创业孵化器之一，也是一个梦想起飞的地方，尽管在20世纪90年代，创业孵化器这个名字远没有今日的热度，鲜有人知道它的含义。从深圳蛇口工业区诞生和发展起来的知名企业有中集、华为、中兴、金蝶、迈瑞、南玻、安科、TCL、奥尊等，以至于蛇口工业区被称为“单位面积培养知名企业最多的地方”。金蝶与蛇口工业区关系密切，它不但诞生于此，而且自1993年金蝶第一次股改以来，蛇口社会保险公司就成了金蝶的第一大股东，占股40%。

经历了1995—1997年的黄金发展时期，金蝶已从一个植根于深圳本地的小公司，一跃成为具有全国知名度的软件企业。那时候，很多非常知名的大型企业，包括万科，都是金蝶的客户。

1997年，国家政策规定社会保险公司不能投资“高投入、高回报、高风险”的三高行业。根据该政策，蛇口社会保险公司应该从金蝶撤资退出。

根据徐少春的回忆，当时蛇口工业区内部对此有两种意见：一些人说既然国家有政策，那就让金蝶出去自己闯吧；但是另一些人反对，说金蝶在蛇口工业区的支持下发展到这么大规模了，这个公司很有前途，不能让它离开工业区。也有人担心，蛇口社会保险公司作为第一大股东，直接退出股份，可能会导致国有资产流失。徐少春说："在这个过程当中，当时蛇口社会保险公司总经理赵勇起到关键作用，他支持金蝶自己出去单干。"

几经权衡和协商后，蛇口社会保险公司退出了全部40%的股份。

对于蛇口社会保险公司退出的股份，徐少春将其一分为二，20%在原有股东之间进行了再分配，另外20%分给了金蝶的员工。

这是金蝶第一次对员工进行长期激励，让他们一起享受公司发展带来的红利。为了激励员工，吸引人才，徐少春还提出了一个后来广为传播的"五子登科"的概念。"这是什么意思呢？就是你只要在金蝶工作，你首先有位子，其次有票子，然后有房子，然后有车子，然后有妻子/夫子和孩子，叫五子登科。"

那时候，徐少春常与很多同事开玩笑说："我已经五子登科了，咱们大家要一起五子登科！"

在20世纪90年代末期，"五子登科"是许多人的梦想，也是一个人事业成功的标志，金蝶所推出的这一激励政策吸引了不少人才加盟。一些金蝶的资深员工，就是在当时分到了公司的股份，又在2001年金蝶上市之后卖掉了自己的股份，然后用这笔钱在深圳买到了房子。

现在，一大批金蝶员工早已实现了"五子登科"的梦想，当然，也有越来越多的年轻金蝶员工继续为"五子登科"的目标奋斗。如何在新时代激励各种类型的员工继续充满激情地奋斗，这是徐少春近年来经常思考的问题。

在徐少春的心目中，企业应该帮助员工成功，获得“物”与“心”两方面的幸福，让金蝶成为奋斗者最值得托付的乐园。在他看来，如果金蝶始终被良知和梦想驱动，这一切都是可以实现的。

牵手IDG资本

1996—1998年，金蝶进入了迅猛扩张期，每年业绩增速高达300%。业务的急速扩张，也带来资金上的压力。

金蝶曾谋求银行贷款，数次主动向银行申请，但因为没有足够的资产作为抵押，也缺乏担保，最终只获得了80万元贷款。事实证明，金蝶向银行贷款这条路走不通。

好消息是，此时金蝶已经开始获得了投资者的青睐，越来越多的投资者，包括深圳本地的一些企业家希望投资金蝶，但徐少春出于对公司发展战略的种种顾虑，都婉言谢绝了。

身处改革开放的最前沿，徐少春说他当时确实是有点“崇洋”情结，他心中有个梦想——先获得国外的风险投资，让企业走向国际，然后到国际资本市场上市。

20世纪90年代，一些国际投资巨头们也开始将目光投向中国，敏锐地搜索寻找优质的投资对象。自1992年开始，作为最早进入中国市场的国际投资机构之一，IDG（国际数据集团）已在中国投资了数家新兴的互联网科技公司。无疑，金蝶是它早期投资最成功的一家。

谈到金蝶与IDG是如何结缘的，徐少春回忆道：“非常有意思。那还是在1997年，有一次，IDG广州太平洋技术创业投资基金公司的王树从蛇口码头下了船，开车经过南玻科技大厦，发现了我们公司的广告

牌，他说这个公司很有名啊。当天，他就打电话打到我们公司，我们一个副总裁接了电话。我当时不在，晚上一回来，那个副总裁跟我讲：‘徐总，有一个自称IDG的人给我们打电话，问我们要不要钱。’”

1997年，IDG的周全与徐少春见面后，提议让IDG的创始人帕特里克·麦戈文到金蝶来与徐少春亲自面谈。当时金蝶在南玻科技大厦的办公场所只有两层楼，而且办公室环境非常简陋，徐少春有点担心，怕对方看了以后，对金蝶印象不好。

不久，麦戈文就到了金蝶，参观和交流之后很高兴，称赞金蝶和徐少春很了不起，还送给徐少春一个望远镜，寓意是“要看得长远”。麦戈文对徐少春说：“我和IDG全球12 000名员工会帮助你成功的。”

1998年的除夕，麦戈文又到了金蝶，他和金蝶的员工一起度过了除夕的欢庆会。在欢庆会上，麦戈文给金蝶员工做了一次很长的演讲，然后送给徐少春一个水晶锤，暗示徐少春要“赶紧做决断，一锤定音。”

经过多轮谈判后，1998年5月1日，金蝶与IDG签署了投资协议，IDG投资2000万元人民币，认购金蝶25%的股权。这是国内IT业继四通利方之后获得的数额最大的一笔风险投资，这也让金蝶成为国内第一家引入风险投资的独立软件厂商。

IDG的这笔投资为金蝶在1998年的高速扩张提供了重要的资金保障和动力。金蝶与IDG签署的协议中，还有一条对赌协议，约定IDG先支付1 000万元，要求金蝶在第二年实现收益额翻番，然后再支付另外1 000万元。于是在1998年，金蝶利用这笔资金，走上了扩张的道路，短短一年时间，在全国范围内建立了25个分支机构。营业收入也从1997年的3 600多万元，飙升到1998年的7 000多万元。

根据当时国家信息产业部信息中心的统计数据，金蝶在财务软件市场上的份额由1997年的8%提升到1998年的23%，是财务软件行业成长性

最好的企业。

金蝶牵手IDG对其以后的战略布局有深远的影响，IDG坚持不控股、不参与经营的投资原则也是徐少春非常认可的。用现在的话来讲，IDG是通过资本来赋能，通过引进专家做报告、开研讨会，为企业在战略决策、产品开发、业务模式等方面提供建议。

2001年，经过互联网经济的寒冬，IDG在中国投资的绝大部分初创型互联网公司都遭遇重创。而金蝶在获得IDG风投之后快速发展，加速了其业务发展和上市的进程。在接受IDG风险投资两年后，金蝶于2001年2月在香港创业板成功上市。此时，IDG持有金蝶的股份为20%左右。此后三年内，IDG通过数次套现资金，回收了2亿港元，投资回报率高达10倍。

第一次转型：进军ERP领域

1997年前后是中国ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划）行业的分化期和转折点，在此之前，国内ERP市场主要被国外的跨国企业垄断。

IDG的资本既加速了金蝶现有财务管理软件业务的扩张，也加快了金蝶从财务软件向ERP软件转型的速度。这是金蝶开启的第一次产品转型。

ERP，由美国高德纳咨询公司（Gartner Group）于1990年提出，是MRPⅡ（Manufacture Resource Planning，企业制造资源计划）的升级版，涵盖了制造作业系统和资源计划软件，除了MRPⅡ已有的生产资源计划、制造、财务、销售、采购等功能外，还有质量管理，实验室管

理，业务流程管理，产品数据管理，存货、分销与运输管理，人力资源管理和定期报告系统。长期以来，国外巨头SAP、四班软件（Four Shift）、甲骨文（Oracle）等公司占据了ERP的高端市场。

徐少春接触MRPⅡ很早。1986年7月，徐少春读研期间曾到沈阳鼓风机厂调研，第一次接触和了解到MRPⅡ。

那时候，中国尚处在经济体制改革的初期，企业市场化程度很低，全国只有极少数的企业应用企业管理信息系统，会计电算化还未普及，遑论MRPⅡ和ERP。

随着国内企业的高速发展和信息化时代的来临，众多国内财务软件企业开始纷纷进军企业管理软件领域。

1998年6月26日，国内八大财务软件厂商在北京联合召开了“向全面企业管理软件进军”的新闻发布会，并报告了各自面向大中型企业全面信息管理系统的解决方案，表明长期被国外软件厂商把持的企业管理软件高端市场壁垒已被攻破，中国的企业管理软件市场已全面启动。

徐少春适时发出发展民族企业管理软件的呼吁：“如果把企业比作人的话，那么国外ERP软件可以进一步比喻为金发碧眼的外国人，而民族企业管理软件则是黑头发、黑眼睛的中国人。中国财务软件公司重任在肩，可以走自己的路。”

金蝶早于1997年就推出了自己的VMRP（金蝶研发的企业资源管理计划）产品，并获得了第八届中国计算机软件交易会“创新软件奖”。此后，通过大量的调研，金蝶于1998年7月在VMRP基础上推出了K/3 ERP，这是金蝶推出的中国第一个ERP管理系统。随后，徐少春及时调整金蝶内部机构，成立了K/3事业部，并大举网罗管理软件人才。同时，金蝶成立了一个课题组，研究如何将MRPⅡ的理论与中国管理实践相结合，走出一条富有中国特色的管理软件之路。

田荣举是金蝶的一位技术老兵，1999年便加入金蝶，参与了一系列产品的规划、研发及测试，并曾担任金蝶的首席技术官。在访谈时，他回忆说："中国企业的管理信息化和欧美企业不一样，中国企业的信息化基本上都是从财务软件开始。20年前，只有大企业才会买财务软件，所以当时最早开始部署财务软件的企业规模都很大，也都是以国企为主。企业从财务软件开始渗透到采购、供应链、制造等环节，这是企业信息化的一个基本路线。而金蝶从财务管理软件转型为ERP管理软件也是顺应了企业的需求。"

顺应用户的需求开发产品，与用户一起成长，是当时金蝶的产品研发战略。当时负责K/3　ERP基础版规划的产品经理是权顺亮，他带领一个小组来到金蝶ERP的第一家客户——香山衡器厂蹲点两个月，边调研，边实施，边改进。

在和用户交互的过程中，金蝶不断提升和改进K/3产品的功能。在1999年的中国国际软件博览会上，金蝶对外推广K/3　ERP产品，当时吸引了许多企业的关注。

这是一款基于三层架构的ERP系统解决方案，将企业应用软件从部门级拓展到企业级，并率先实现了企业资金流、物流、信息流三流合一，切实帮助中国企业从基础管理入手，还融合了电子商务。其清新淡雅的界面风格，财务、物流、生产制造等模块全面集成的整合应用，为企业财务、采购、仓储、销售和生产等部门提供了一套完整的企业应用解决方案。

K/3获得了市场的良好回应，时任珠海励致洋行董事长的俞敏这样评价："中国企业首先解决的问题是基础管理信息化，恰恰是因为K/3不像国外管理软件那样大而全，所以它抓住的是最核心的东西。"俞敏特别补充了一句："总之，K/3是中国人做的，适合中国的国情。"

金蝶K/3　ERP的出色表现引来了万科、TCL、蛇口工业区、希望集

团等众多客户的青睐。据IDC（国际数据公司）1999年的调查显示，在国内主要ERP厂商市场增长相对回落的背景下，金蝶在该领域的占有率由1998年的2.7%提升到了4.4%。赛迪资讯的报告显示：2000年，国内由财务软件起家的厂商在ERP市场中的份额有明显增长，其中金蝶以10%的市场占有率居国内ERP厂商首位。

到2000年底，金蝶K/3　ERP已经全面替代了金蝶2000财务软件，成为金蝶公司主要的收入来源，其营业收入占到总收入的60%。金蝶在国内财务软件公司中率先实现了从财务软件向企业管理软件的战略转型，也成功地实现了第一次产品转型。这次成功的产品转型，源自金蝶自创业以来就一直主要培育的创新能力，它也被视为金蝶文化的DNA。

朱涛，2016年金蝶优秀创新奖获得者。这位曾经的安徽省高考状元1994年从浙江大学毕业后加入金蝶，迄今已在金蝶工作24年，是金蝶的技术元老。

在他的印象中，徐少春有个不变的梦想，就是打造一个伟大的产品。“对这个伟大产品的热爱，我觉得这是金蝶25年一直没变的。一定要解决伟大的问题，打造一个伟大的产品。”

毫无疑问，Windows版财务软件与K/3　ERP都是金蝶历史上的里程碑产品。除此之外，中间件技术是企业信息化过程中不可或缺的，比如，整合ERP产品的功能就需要中间件产品的支持。2000年，金蝶发布了中国本土第一个系统级中间件“Apusic J2EE”应用服务器，这标志着金蝶成为国内第一家拥有系统软件技术的软件厂商。

Apusic逐步发展为金蝶企业基础架构软件平台，为各种复杂应用系统提供标准、安全、集成、高效的企业中间件。研发Apusic软件产品对金蝶的技术团队来说挑战很大，因为长期以来，中国在基础软件方面不具备技术优势，特别是中间件的核心技术，国内厂商一直无法突破。随着互联网和电子商务的兴起，中间件成了一个大市场，IBM、甲骨文、

SUN等公司都从中间件中获得巨大收益。国外的中间件厂商把握住市场先机，先后进入中国，占据了中国的中间件市场。据不完全统计，在1996—1999年国内中间件市场发展初期，中国每年为中间件软件向美国等软件出口大国支付了至少3500万美元的外汇。徐少春说："国产软件根深才能叶茂，扎根自主研发，开发中间件产品是金蝶走向世界舞台的必然选择。"

2000年12月，金蝶发布了中国本土第一个拥有自主知识产权，完全支持J2EE规范的系统级中间件产品——Apusic Application Server1.0。这一产品相继获得联想集团、海尔集团、中国人民银行等大客户的订单。

Apusic产品的诞生，不仅仅体现了金蝶的技术实力，更为金蝶后来的产品升级奠定了基础。三年后，金蝶发布面向大型企业的ERP解决方案——EAS，Apusic中间件产品就起到很大的支撑作用。

培育激情文化

徐少春非常重视企业文化与管理模式的融合。1997年，他将金蝶企业文化概念化为"激情文化"，并提出激情管理模式。"创业时期的金蝶提倡的就是创业文化——单纯、敢想、敢干、敢当、充满激情。"

在徐少春看来，只有员工能持续地迸发激情，企业才会充满创造力和战斗力，而激情文化并不会凭空产生，需要有一套独特的机制来营造，这套机制在金蝶被称为激情管理。徐少春这样定义"激情管理"：

> 激情，是一种超越和超常的情感，是被激发起来的一种高昂的精神状态；激情管理，即通过各级领导的真情服务，激发员工的这种超常情感，并使这种高昂状态得以延续和保持的一种管理模式。

注

徐少春认为，在激情管理模式中，管理是手段，激情是目的。通过管理这一按钮，来开启员工激情的引擎，让员工在工作中倾注激情以回报企业，实现企业与员工共同发展、共同成长，这是激情管理的核心。

对于创业型公司而言，企业文化说到底就是创始人的文化，金蝶的激情文化从根本上就是来源于徐少春本人的激情。当然，如果企业不能将创始人的文化理念移植到企业文化之中，文化对人的行为的影响就会大打折扣。

民族自豪感是金蝶激情文化的一个显著特征。在文化传播上，徐少春本人常常以个人的激情来带动周围的员工，他非常擅长给员工传递公司的使命和愿景，把公司的命运与民族的振兴结合起来，通过使命感和荣誉感激发员工的激情。这几乎是“九二派”企业家的共同特点，他们常常把企业的命运与民族的振兴融合在一起。1997年，在香港回归之际，金蝶发起了“发展软件产业，振兴中华民族”百万人签名活动，旨在唤起中国人强烈的民族自尊心和自豪感，点燃金蝶人的工作激情。

一位老员工回忆说：“1997年夏，我从南昌到金蝶面试，应聘的职位是总裁秘书。我以为，金蝶应该是一家很气派的公司，因为那时IT权威媒体上期期都有金蝶的广告，而且都是很具有冲击力的。可当我见到还在蛇口的金蝶时，着实吃了一惊，办公室太朴素，技术支持部在走廊上。是徐总立志振兴民族软件产业的热情留住了我。”

激情是一种正能量，能够激发人的工作热情和斗志。但是，持久的激情不是空口说出来的，而是通过有效的激励制度激发出来的。

徐少春推崇激情文化，更强调通过建立有效的管理模式来激发激情，激情管理需要一系列的制度、系统、流程来支撑。金蝶在1997年推出的“五子登科”激励制度，对塑造金蝶的激情文化起到了至关重要的作

用。除此之外，金蝶还设计了短期、中期和长期的激励计划，来匹配激情文化的建设，这就避免了激情文化成为口号，好听不好用。

当然，任何一种激励机制，都既要关注员工所获得的物质利益，又要关注员工的精神利益。若想员工保持长期的工作激情，就需要通过价值观进行牵引。我认为，在一个组织中，只有拥有共同使命和愿景的人才会共同奋斗，只有拥有共同价值观和原则的人才会和睦相处。金蝶将“爱心”置入企业文化和价值观体系之中，徐少春说：“金蝶的文化是崇尚激情的，我把它概括为6个字：爱心、诚信、创新。公司需要用爱心去激发员工的激情、责任感和潜力，帮助他发展自己，看到公司和自己的未来。”

应当说，对于商业组织而言，基于爱心的文化有相当大的风险，尤其是当爱心有余、绩效不足的时候，企业的价值观将会受到极大的挑战。在爱心和绩效二者之间寻找某种平衡，考验的是金蝶管理者们的领导力。

“赋权”是金蝶激情管理模式的另一个重要特征。1998年，金蝶员工的平均年龄才26岁。面对这些年轻人，徐少春的观念是：只要想干，有信心，基本条件又通过考核的话，就放手让他们去干。总部把资源和权力下放给各级员工，灵活的机制催生了敢闯敢干的精神，正是这种创业的激情成就了金蝶早期的成功。

在徐少春眼里，金蝶最重要的资本就是“知识资本”，而“知识资本”是由人来创造的，为此，他提出了自己的管理公式：知识资本=能力×激情。徐少春认为，当员工或者一个群体的激情被点燃后，其创造的价值，将呈乘法式的倍增。

从某种意义上来说，文化模式是一种筛选机制，不同的人喜欢不同的文化氛围。2000年，现任董事会秘书的易薇从海外留学回来，同时应聘了金蝶和另外一家知名企业，当那家企业还在按部就班地走招聘流程

的时候，金蝶已经录用了她。易薇已经在金蝶工作了18年，她之所以选择金蝶，看重的就是金蝶“激情快乐，非常人性化的企业文化”。

现为金蝶软件（中国）有限公司总裁的孙雁飞，于1997年4月28日加入金蝶，对金蝶激情文化的影响有亲身经历。在简陋的办公室里，年轻的孙雁飞桌前有两台电话，背后有一台电话，客户的咨询应接不暇。当时全深圳包括惠州有900多家客户，孙雁飞所在的深圳分公司只有5名员工，要承担全部客户的服务。“那时候工作很忙，但感觉很快乐，我想这就是激情文化吧。”

在很多金蝶老员工看来，“激情”一直是金蝶文化的DNA，也成就了金蝶早期的成功，尤其是在开发和推广ERP产品的过程中，激情起到巨大的作用。1998年，大多数企业对ERP产品并不认同，推广的难度非常大，当时，在企业界流行一个说法：不上ERP是等死，上ERP是找死。

经过反复论证，金蝶认为ERP项目若要取得成功，除了提供功能强大的产品之外，更需要专业的咨询和实施服务，这就是“产品+服务”模式，并提出“帮助顾客成功”的营销策略。

1999年，美国四班软件（中国）西南区负责人金卓君加盟金蝶，负责产品服务部门；同年，金蝶在业内首先着手实施“顾客满意”的服务策略，建立了一套完整、规范的客户服务体系，积极推动服务的标准化和规范化，力争向客户提供优质与完善的服务作为产品应用的保障，架起软件从专业性开发到普及性应用之间的桥梁，此举赢得了市场的拥戴。

当时，金蝶根据K/3系统的特点，结合国内企业的现状，推出“金手指六步法”这一实施方法和工具，在K/3 ERP的实施过程中起到了关键作用。深圳石化塑胶集团、湖南金迪化纤等项目的成功都是这一工具的杰作。这是一个激情付出的过程。据中山市香山衡器有限公司曾经的财务总监王咸车回忆：

“金蝶实施小组的人员先是住在比较便宜的旅馆里，为了节省费用，他们后来租下了一套房子，在地上铺床垫或竹席，几乎是席地而睡。当时正值夏天，天气炎热，蚊子猖獗，他们每天一把蒲扇、一柄蚊香，硬是挺过了好几个月。他们与香山公司员工一样，每人准备一碗一筷吃集体食堂。由于不断更新版本，为了测试运行情况，查出问题的原因，以及导进导出数据，他们经常加班到深夜。”[注]

2000年，徐少春提出了“帮助顾客成功——金蝶公司新世纪发展战略”，在公司内部推广和传播帮助顾客成功的信念：“顾客是我们的朋友，也是我们的良师，顾客的成功就是我们的成功。我们应当竭尽全力确保顾客100%的满意，帮助顾客成功。”

这一信念推动了金蝶“以顾客为中心”的公司管理改革，使企业的经营策略、规章制度都聚焦在顾客的需要和期望上面。时至今日，金蝶员工工牌上还写着“成就员工梦想，帮助顾客成功”的口号，“帮助顾客成功”成了金蝶企业文化的内核。

探索数字化管理新生活

虽然直到2017年，“中国管理模式杰出奖”专家委员会才将“数字化生存与管理重构”确定为当年的评选主题，但早在1999年，徐少春便开始探索将ERP与数字化管理融合起来。在1999年的一次新产品发布会上，徐少春提出了“数字化管理”这一概念，并认为它是21世纪的前沿管理思想。他解释说：“数字化管理的核心是通过数字神经系统，带给企业梦寐以求的速度、效率与激情。它将成为企业在21世纪管理上面临的重大课题。”

数字化管理是徐少春对企业管理模式认识的一大飞跃，而金蝶所推

出的K/3 ERP产品就是实践数字化管理思想的载体。

1999年，当金蝶研发出K/3产品后，徐少春意识到K/3产品不仅可以帮助企业提高运营效率，也可以提升企业的数字化管理能力，这是很有前瞻性的判断。在20世纪90年代末期，大多数企业并没有对数字化管理抱有很高的热情，更不会像今天这样，几乎所有的企业都要面对数字化转型。

徐少春将企业对数字化管理的尝试追溯到1978年长春一汽公司进行会计电算化试点，那是中国企业尝试数字化管理的雏形。而到了21世纪，随着互联网推动的信息革命扑面而来，管理的核心特征就是数字化管理！

何为数字化管理？徐少春早期认为，数字化管理其实就是科学地收集、认识数字和利用数字进行管理。他强调，数字化管理不仅要认识数字的重要性，还要尽可能分析关键数据变化背后的真正原因，将其用于指导企业的决策和发展。这一认识尽管和后来企业的数字化转型有一定的差距，但是在1999年，以数字为核心的决策思维已经相当有前瞻性了。

受微软创始人比尔·盖茨的影响，在推动企业数字化管理过程中，徐少春还强调“数字神经系统”这一概念，它的核心观点是，企业若要精准高效地运转，需要准确、健全的数字神经系统。徐少春甚至将数字神经系统视为企业的核心能力。一旦企业习惯了信息与数字管理方式，就能有效地改进企业的三大功能——知识管理、企业运营和电子商务，从而推动企业的管理进步。

徐少春继续用“知识资本=能力×激情”这个公式来概括数字化管理思想的本质。他认为，在未来的信息化社会中，企业的主要目标是通过知识资本来创造价值，而企业能力和知识工作者的激情是影响知识资本的两个最主要因素，这种影响不是简单的叠加，而是相乘。企业核心能力

将源于企业的数字神经系统，它会给企业带来核心竞争优势，而激情则是知识工作者在从事知识工作时所表现出来的高昂斗志。

徐少春认为，数字化管理本质上是以人为本的管理，企业可以通过建立数字神经系统，为管理者和知识工作者释放出大量工作时间，使得他们不用在单调、枯燥和机械的单一性工作上浪费时间，而是有更多的时间进行思考、交流和决策，这将会极大地提升管理者和知识工作者的工作意义，进而激发他们的工作热情。

1999年，金蝶举办了以“揭开管理新生活”为主题的大规模全国巡展活动。徐少春身着“高尔夫”休闲装，在全国巡回演讲，宣传“数字化管理”思想，给许多中国企业家们留下了深刻的印象。徐少春对数字化管理生活的描述，更像是对今天“大、人、云”（大数据、人工智能、云计算）时代移动办公生活的精准预言，他在演讲中说道：

> 数字化管理，是我们面临的历史上最激动人心的管理创新活动，是一种崭新的管理新生活。数字化管理新生活不仅让企业管理者能够感受到，而且让企业的员工和顾客也都能感受到。企业管理者不再是传统的控制者和监督者。过去，他们正襟危坐，表情严肃。而未来，他们是从事数字化管理的知识工作者和创造高昂热情的激情管理者，他们工作的重点是根据现实数字思考、决策未来，他们陶醉在美好未来的憧憬中。摆在桌面上的电脑不再是摆设，而是会融入数字化管理工作之中。他们可以携带笔记本电脑在全球活动，他们可以进行广泛交流与沟通，他们在不断学习，他们与员工是友好的知识朋友，他们有更多的时间与家人和朋友打高尔夫球。

徐少春在演讲中呼吁，让管理者有更多的时间和家人、朋友打高尔夫球，这显然不是一个容易实现的“新生活”，但是，通过数字化管理对管理者工作进行重构的思想却促使许多管理者进行思考。直到今天，我们依然在思考信息革命时代新的管理模式、工作方式、创新方式，用时

髦的话来讲，就是我们需要思考如何“重新定义一切”。

不仅管理者的新生活需要重新定义，员工的新生活也需要重新定义。徐少春认为，数字化管理同样可以解放员工的生产力：

> 员工不再是传统工业化时代的单一和机械工作者，他们可以在公司上班，也可以在家里或外地上班；他们获得充分授权，广泛拥有与其工作相关的各种信息；他们享有不断培训的权利，获得充分鼓励；他们充满快乐，乐于奉献；他们是充满高昂热情的知识工作者。(注)

可能连徐少春也没有想到，20年后，数字重塑世界的时代终于来临了。

突破“一个人的组织”

从“一个人的组织”到“组织的组织”，是创业型企业极难跨越的一个门槛，因为大多数创业型企业都有一个充满魅力、作风强势的创始人，当一个企业的发展过度依赖于创始人时，它实际上就是“一个人的组织”。

20世纪初，德国社会学家马克斯·韦伯提出“charisma”（魅力）这一概念，意指领导者身上所具备的一种天然的吸引力、感染力和影响力。1977年，管理学者罗伯特·豪斯发展出魅力型领导（charismatic leader）理论，指出魅力型领导有三种特质，即高度自信、支配他人的倾向和对自己的信念坚定不移。

在领导金蝶的第一个十年，徐少春身上表现出魅力型领导者的典型

特质：高度自信、说一不二、意志坚定、充满激情。原计算机世界传媒集团董事兼总裁刘九如这样评价徐少春：“经世致用的湖湘文化养育了我们共同的习性，感性直率、忠诚务实。强烈的使命感和社会责任意识，坚定的事业追求和顽强的创新毅力，是徐少春的性格特征。”[注]

“领导魅力”是一把双刃剑，它既可能引导企业走向辉煌，也可能让企业误入歧途。魅力型领导者是创业型企业共同的特点，早期的金蝶公司也不例外。那时，金蝶的管理流程非常简单，基本上是徐少春一个人说了算，以至于有人说年轻时的徐少春非常“霸道”，崇尚人治、个人权威和英雄主义。面对很多人对金蝶发展模式和发展方向的质疑，徐少春常常不屑一顾。

徐少春一心想把金蝶做大做强，就像许多创业家一样，他事无巨细，事必躬亲。比如，金蝶的每一个广告宣传主题他都要亲自审核，甚至每一条广告用语也都经过他的仔细斟酌。后来，徐少春反思自己的管理风格，认为创业时期的他就像一只不知疲倦的陀螺，每天都在高速运转。

虽然这种激情式管理对当时的金蝶非常有效，但对于创始人来说，最明显的代价就是健康受损。有人和徐少春开玩笑，说他头发脱落的速度与金蝶发展的速度成正比。当别人休息、娱乐，甚至睡觉的时候，徐少春还在思考和工作。高度依赖创始人个人魅力与激情的模式本质上是集权模式，由于将大部分的决策权掌控在自己手中，创始领导者非常辛苦，再加上需要保持在员工心目中“战无不胜”的光辉形象，就更是异常辛苦。

创业期的领导者除了满负荷工作之外，精神上还常常感到深深的不安。尽管金蝶业务处于高速发展的时期，但是，对于未来的发展方向，徐少春也常常感到困惑和彷徨。“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路。”下班后，他经常独自在办公室待到半夜，苦思冥想金蝶的“天涯

路”。

1998—2000年的金蝶，尽管成长速度非常快，业绩也很亮眼，但是，对于当时的徐少春而言，企业的快速发展就像是开了一辆跑车在高速公路上奔驰，他感到的不是刺激，不是兴奋，而是战战兢兢，如履薄冰。他无时无刻不担心金蝶的发展，害怕一旦有闪失，企业就会倒下去，而且，可能这只是一夜之间的事，甚至不会有任何调整的机会。

徐少春看到了“一个人的组织”的风险，如果金蝶的发展过于依赖自己，势必会走向衰败，他清醒地认识到没有任何领导者的个人魅力可以无限持续，他需要摆脱“一个人的组织”，建立“组织的组织”。

徐少春的第一个措施是寻找精英，他开始将自己的主要精力放在引进高端人才方面。在1999—2000年，金蝶先后从多家国际企业引入一些高管加盟，这些“空降兵”有效地完善了金蝶的人才结构，加强了领导层力量，开拓了大家的视野。

第二个措施是放权。对很多企业而言，放权是个很大的挑战，企业常常陷入“一收就死，一放就乱”的困境。据我的观察，只要领导者能够抗拒权力带来的诱惑，放权的方法并不难。

在放权的方法上，徐少春采取的是“机制放权”，而不仅仅是“任务放权”。“不是放权让其他人凭经验直觉办事，而是放权给他们制定制度。”

在这个思想的指导下，金蝶重新梳理权责体系，将各个业务职能的制度制定权下放给分管领导。同时，公司成立了决策委员会，对公司层面的重要制度进行投票表决。利用两年时间，金蝶完善了各项管理制度，为以后的发展奠定了基础。

第三个措施是捍卫规则。管理者是规则的制定者，也是规则的破坏

者。通过两年多的努力，金蝶建立了一系列的重要制度和规则，但仅仅有规则是不行的，还必须执行规则，必须捍卫制度和规则的尊严。

恰在这时，金蝶出现了其历史上第一场较大的人事风波。2000年，金蝶的中间件业务在技术上取得了重大突破，市场前景光明，一场独立风波却不期而至。当时，金蝶的四位核心管理和技术人员一起来到徐少春的办公室与他谈判，徐少春回忆说："他们几个人到我办公室，直接对我说要把中间件公司独立出去，还问我愿不愿意参与？如果我同意参与，给我个人20%的股份；如果我不同意，他们四个人就集体辞职。我当时对这种要挟式的行为非常震惊，当场表态绝对不会答应他们，还说：'如果你们要辞职，现在就走！'"后来，四位管理人员相继离开了金蝶。

这场独立风波，尽管影响了金蝶中间件业务发展的速度，但是，对于捍卫公司的规则和文化却大有裨益。

建立机制，有效授权，给金蝶带来了新的活力。徐少春的管理风格变了，金蝶的运作模式也随之而变。徐少春把公司的核心运营职能都交给了他的副手，而他自己则腾出时间关注市场的变化，思考公司未来的方向。

图3–1展现了金蝶1998—2000年的收入。2000年，金蝶营业收入达到1.6亿元。

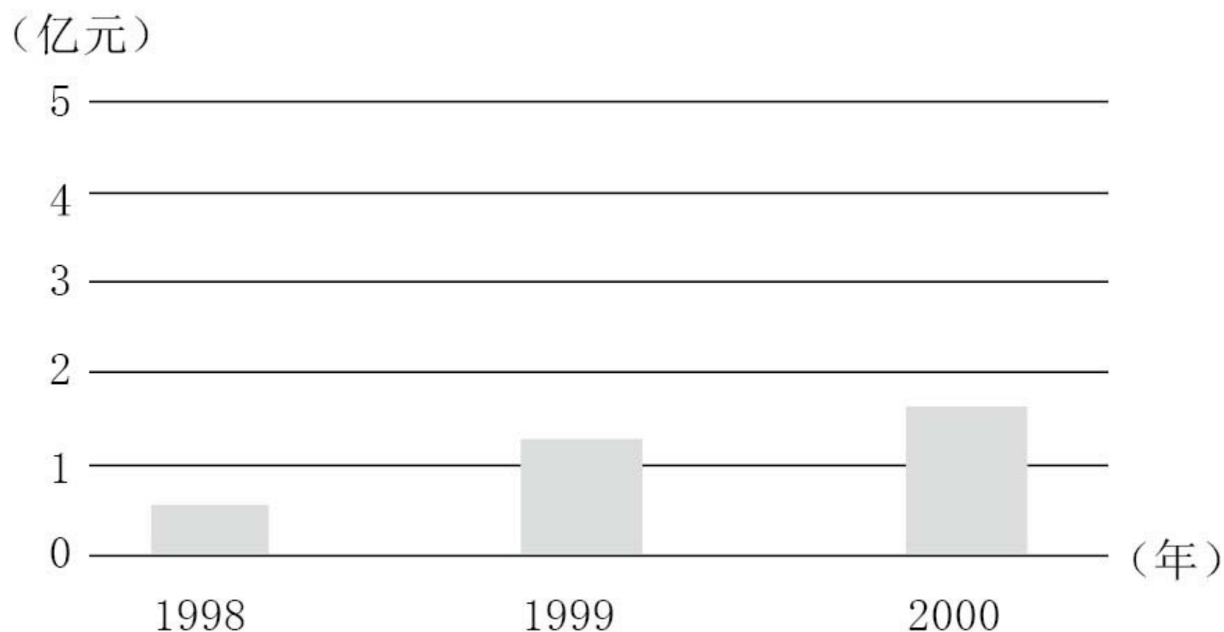


图3–1 1998—2000年金蝶营业收入

从1991年到2000年，金蝶的第一个十年显然是成功的，其不仅在财务软件市场上奠定了领导地位，而且成功实现了第一次转型，为未来的发展奠定了坚实的基础。当然，这次转型主要是产品模式的转型，而在管理模式上，实现从“一个人的组织”向“组织的组织”的转变并非易事。

在下一个十年，打造组织能力，推动金蝶持续变革，成为金蝶需要应对的新挑战。

---

1. 田宏文编著，《化蛹为蝶——金蝶集团的成功之路》，海天出版社，2008年。
2. 资料来源：《金蝶月刊》，2003总第25期。
3. 徐少春著，《ERP改变中国》，机械工业出版社，2007年。
4. 同上。

第4章
业务扩张：产品领先，伙伴至上

将略平生非所长，也提戎马入汀漳。

数峰斜日旌旗远，一道春风鼓角扬。

莫倚贰师能出塞，极知充国善平羌。

疮痍到处曾无补，惭愧湖边旧草堂。

——（明）王阳明

公元1516年，45岁的王阳明升任都察院右佥都御史，巡抚南、赣、汀、漳等处，同年前往汀、漳剿匪，这首诗描写的就是王阳明出征时的感受。他带领军队进入了汀州、漳州的连绵群山之中，远望落日悬挂山梁，旌旗随风飘扬，这让他想起了西汉两位著名的将军：贰师将军李广利、赵充国。汉武帝时，赵充国曾随贰师将军李广利出击匈奴，后来以怀柔政策平定了羌族。此时的王阳明内心充满矛盾，他知道一旦开战，受伤的必是老百姓，大地必定会疮痍满目，然而，如果不依赖强大的武力，又不能平息“汀漳匪寇”，也会出现民不聊生的悲惨局面。他内心渴望能够“不战而屈人之兵”，将战争的破坏度降到最低，而且渴望在战争结束之后归隐湖边的旧草堂。

商场如战场。诚然，商战不像真正的战争那样血腥和残酷，但是，商场的竞争也是非常激烈的，稍有不慎，企业就可能被竞争对手击倒，再无翻身的机会。21世纪初，蓬勃发展的中国软件市场吸引了越来越多的国内外厂商加入，厂家之间竞争激烈。在技术、服务和资本三种力量的推动下，各个厂家使出了浑身解数，争取在市场上获得一席之地。

在这场产品之战中，徐少春一直在思考是否有“不战而屈人之兵”之策。他最终选择的策略是“不战而战”，即不和竞争对手发生直接冲突，尤其是不陷入“价格战”的恶性循环，金蝶首先要做的事情是提升自己为用户创造价值的能力。为用户创造的价值越大，用户越离不开自己，金蝶就不会陷入与竞争对手争抢客户的不利局面，就能避免“商战”。在这一战略思想的指导下，金蝶首先通过在香港上市夯实了资本基础，借此加大了扩张力度，并尝试进行国际化。从2001年到2004年，徐少春把金蝶的重点聚焦于产品创新，把“产品领先”作为其战略首选，并辅以“伙伴至上”计划，力图围绕用户构建一个ERP产品生态圈。

登陆国际资本市场

新世纪伊始，国运大起！

2001年，中国正式加入世界贸易组织（World Trade Organization，WTO）。

这一年，对于金蝶来说，同样是美梦成真的一年。2月15日，金蝶在香港联交所创业板挂牌上市（股票代码：8133），以配售的方式发售8 750万股股票，成为国内第一个在香港上市，登陆国际资本市场的独立软件厂商。

这一时刻来之不易，当时的国际资本市场正在经历一轮寒冬，纳斯达克指数半年内跌去了四成，人们惊呼网络经济泡沫开始破灭。互联网公司更是哀鸿遍野，亚马逊公司的市值从228亿美元直接缩水到42亿美元，网易股价甚至跌到仅53美分。

互联网公司在全球遭遇了前所未有的挑战，经营环境非常恶劣，投资者纷纷撤资。在这样的大背景下，金蝶能够顺利登陆香港资本市场，是相当不容易的。除了金蝶在过去几年高速成长的靓丽业绩之外，投资者更看好金蝶未来的发展模式和前景。

其实，金蝶上市也并非一帆风顺。其上市历程，要追溯到1997年。当时，金蝶的管理团队意识到，公司要发展壮大，单单依靠自身的积累还势单力薄，于是，他们开始酝酿上市，并瞄准国内A股市场。然而，当时的情况是，国内主板市场的上市条件对以软件为主营业务的金蝶来说还是相当有挑战的，上市的事情暂时搁置。1998年，IDG投资金蝶，重燃了金蝶团队的上市激情。这次，徐少春开始把目光从中国内地资本市场转向国际资本市场。起初，关于上市地点，股东们有不同的意见，有的股东提议到美国纳斯达克上市。徐少春的意见是在香港上市，理由是金蝶的主要业务在国内，香港是一个华人世界，不仅拥有成熟的国际化资本市场，而且与内地沟通交流比较畅通，这有益于金蝶在资本市场上的表现。他的逻辑是，只要金蝶的业务有亮点，马上就会反映给海外和内地的投资者，这有利于将股票市场与公司经营业绩关联起来，而公司如果在美国纳斯达克上市，则不会有这种机会。同时，香港作为国际自由港，也属于全球开放市场的一部分，未来金蝶发展壮大了，可以利用香港这个平台去开拓亚太国际市场。

最终，董事会同意金蝶在香港上市。金蝶采取的是“红筹”上市架构，其股权结构做了相应调整（见表4–1）。徐少春作为第一大股东，拥有32.44%股权。调整之后的金蝶科技软件公司更名为金蝶国际软件集团，其业务由四部分组成：企业管理及电子商务软件、ASP运营平台、

应用服务器，以及技术服务与支持。集团下设金蝶软件科技（深圳）有限公司和APUSIC软件有限公司。(注)

表4–1 金蝶上市时的股权结构

公众股	IDG资本	Oriental Gold	赵西燕	Billion Ocean Int'l	Project China	合计
20%	20%	19.11%	18.52%	13.33%	9.04%	100%

2000年7月13日，金蝶得到中国证监会批准其在香港创业板上市的批复。由于当时香港的资本市场也遭遇了寒冬，金蝶上市的时间不得不推迟。2001年2月5日，金蝶通过了香港联交所聆讯，之后便开始了上市前的路演。从香港到新加坡、伦敦，整个路演过程中，金蝶的团队与100多家境外投资者进行了交流。徐少春发现这些境外投资者并没有把金蝶看成一个单纯的软件企业，他们眼中的金蝶代表的是中国的软件产业，投资者非常看好庞大的中国市场，看好中国的软件业。

2001年，正值资本市场寒冬，香港创业板市场受到很大冲击，但金蝶和投资人已决心上市。2001年2月15日，金蝶最终登陆香港创业板，徐少春表示："作为中国软件产业的领导厂商，集团连续8年的良好业绩增长和市场上的卓越表现是本次股票发行成功的关键。上市后，金蝶软件可确立其在国际上的地位，进入融资市场，并获得与员工分享业务成果的机会。随着中国软件市场持续增长，金蝶软件的目标是成为中国第一的软件发展商。"

虽然上市首日受到不利因素影响，金蝶的股价从开盘1.03港元跌至0.69港元报收，跌幅逾三成，但投资者均表示出极大的信心，董事赵勇说："金蝶上市首日的表现不如人意，有人说跌了一跤，但作为投资者，我心里很平静。在香港上市达到了我们的期望，这是金蝶发展战略的需要，如果拖上两年还不能上市，会影响公司的发展。"

IDG的王树也表示，IDG不会在乎一两天的升跌，IDG对金蝶的发展充满信心。徐少春则看得更长远，他认为上市对公司长远发展和管理、留住人才等都有好处。虽然金蝶与大的国际厂商距离还很远，但若不早迈出这一步，就会落得更远。事实也证明了这一点，2002年，金蝶凭借其良好的业绩表现，股价不断上涨，并翻倍涨到2港元。

企业争取上市的过程，其实也是全面体检、查缺补漏、提升自身的过程。金蝶在这个过程中，也在产品、技术和管理等方面加速与国际接轨，增强适应力和竞争力。此外，成功上市也为金蝶提供了可持续融资的手段，并且有利于即时融资、收购兼并等一系列资本运作手段的实施，为公司持续高速增长提供动力，也极大地提升了品牌形象，确立了行业地位。

并购与扩张

金蝶登陆香港资本市场后，有了资本的支持，打开了战略扩张的窗口，金蝶决心收购和合并有潜力的软件公司，然而，突破口在哪里呢？

在了解到基于Java平台的Teems产品的开发情况时，敏锐的嗅觉让徐少春意识到这一产品可以增强金蝶在ERP市场的实力，他看中了拥有这一产品的开思公司。

开思公司创立于1990年，是一家专业从事ERP开发、销售及提供售后咨询服务的软件厂商，是中国ERP市场上的老牌劲旅。1999年，IDC的市场报告显示，开思软件以4.6%的市场占有率名列中国本土ERP厂商第一。1997年，开思获得TCL的6 000万元大单，并被后者收购。但软件并不是TCL的主营业务，项目越多，资金需求量就越大，开思的资金吃紧，特别是Teems产品已进入研发的尾声，需要大量资金做市场推广，

TCL也同意其开辟新的融资渠道。

徐少春看中了开思，没有迟疑，决定用最快的方式收购开思。“第一次和TCL总裁李东生坐在一起谈开思的事情时，我们就是谈价格。”分手的时候，双方约定三天内会给一个答复。见面后第二天晚上11点，徐少春便拨通了李东生的手机，二人很快达成了收购意向。

2001年12月27日，金蝶在北京宣布，出资1 350万元从TCL手中购得开思90%的股权，其中675万元以现金方式支付，其余一半以新发行代价股份支付（换股）。而1 350万元的收购价恰恰就是TCL对开思的累计投入。发布会上，北京大学张维迎教授颇有感触地评价道：“对于TCL来讲，要集中精力做自己最擅长的事；对于金蝶来讲，能够把在别人手里不值钱的东西，变成自己最值钱的东西，这是它们核心竞争力的体现。”

TCL副总裁袁信诚在发布会上回答为何选择“换股”方式时，表示TCL很看好开思的未来，相信金蝶会利用其成熟、庞大的销售渠道，对开思做出很好的指导和补充；同时，TCL在与金蝶K/3项目的合作中，也了解到金蝶的实力和做事风范，对于金蝶的未来，TCL同样很有信心。正因为这样，TCL才愿意通过换股的方式持有金蝶的股票。达成协议后，TCL主动提出要与金蝶建立战略合作伙伴关系，未来将优先选用金蝶的ERP管理软件及解决方案，未来三年将向金蝶提供不少于1 500万元的订单。

几天后，金蝶再次出击，宣布注资购入新亚赛邦（香港）科技有限公司25%的股本权益，把资本运作的触角延伸至金蝶早已筹谋的企业电子商务领域。早在2001年6月，徐少春就曾发表《电子商务：从企业基础管理信息化开始》一文，描绘了中国企业电子商务之路，指出“借助符合中国国情的企业管理软件，实现基本业务过程管理的信息化，夯实和提高基础管理水平，进而实现企业全面管理的优化，是中国企业管理现代化道路中行之有效的方法”。这次尝试也只是个开始，后续的互联

网探索将一直伴随着金蝶日后的发展。

产品领先，伙伴至上

上市后的金蝶，雄心勃勃，下决心进行产品全面转型，并制订了宏伟的计划。2001年5月，金蝶提出了一个五年计划，其核心内容是：在未来5年内要成为中国最强大的国际性软件厂商，要打造中国软件产业航空母舰。

在这一战略的指引下，金蝶需要从ERP产品商升级为企业信息系统解决方案供应商。新战略下的金蝶不再只是一家“财务软件”公司，而是一家“企业管理软件”公司，这不是一次简单的产品升级，而是商业模式的升级，它将给金蝶带来全方位的挑战。

金蝶的产品升级因应了当时企业信息化建设和发展的大环境。从宏观层面来说，2001年8月23日，中共中央、国务院决定重新组建国家信息化领导小组，以进一步加强对推进中国信息化建设和维护国家信息安全工作的领导。同年12月，国家信息化领导小组第一次会议还特别指出，企业信息化是一场革命，中国企业应不失时机抓住和利用信息化所带来的发展机遇，大力推进企业信息化，努力提高企业的整体素质，切实增强企业的国际竞争力。在企业层面，信息化建设也被许多企业提升到了一个新的战略高度。不管是从国家政策层面，还是企业需求层面，各种因素共同促使信息化建设成为新一轮发展的风口。

在这种背景下，2002年初，金蝶顺势提出全面向企业管理软件进军，继续深化转型，争当中国企业信息化事业的领导者。金蝶进一步明确了发展方向，提出要为客户提供企业信息化整体解决方案和行业解决方案，成为“企业信息化的战略伙伴”。2002年3月，金蝶在北京发布了

企业信息整体解决方案V1.0，其应用架构包括供应链、客户价值、知识市场、价值管理、财务管理、物流管理、OA（办公自动化）、HR（人力资源）、CRM（客户关系管理）等。同年，金蝶启动信息化应用成果与经验推广活动——金蝶东方明珠计划，这一计划的目的是和中国企业一起建立行业信息化管理模型和应用方案。此外，金蝶还与高校合作，着力提升自己在企业管理软件领域的技术实力，比如与清华合作，出资600万元，成立“企业信息化技术研究所”，增强其在制造业解决方案上的整体设计能力和应用实力。

图4–1展示了金蝶的企业信息化整体解决方案。

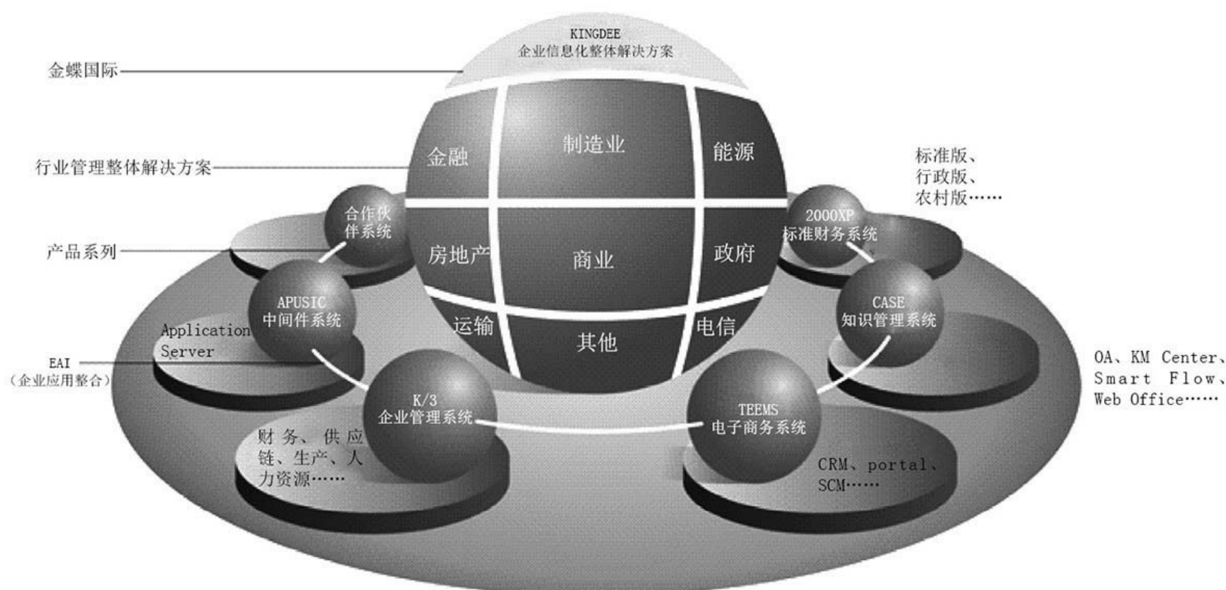


图4–1 金蝶的企业信息化整体解决方案

市场竞争是激烈的，在企业管理软件领域，大中型企业等高端业务市场长期以来被SAP、甲骨文等国际厂商所占据，金蝶等中国软件厂商主要服务于中小型企业用户。然而，到了2002年，SAP、甲骨文等企业也开始发力于中小企业市场，比如，SAP推出中小企业智能商务解决方案，其推出的“灯塔”计划则要层层辐射从高端到低端的所有市场。而国内的竞争对手们，也在各个市场力拼自己的一席之地。除了国际竞争对手之外，金蝶还面临国内其他本土硬件厂商的竞争，这些硬件厂商通过整合资源也对ERP市场跃跃欲试，如长城携手SAP，联想收购汉普等。

IDC的数据显示，当时的市场份额呈现出三强争霸的格局，金蝶是三强之一。

2003年，金蝶调整了战略布局，制定了“产品领先，伙伴至上”的发展战略。“产品领先”的目的是升级现有ERP产品，并且开发面向大中型企业的产品解决方案；“伙伴至上”的目的是催生中国软件产业合作伙伴生态链。在战略措施上，金蝶计划通过集中资源，以领先的产品占领应用软件市场，和合作伙伴一道来打造管理软件产业的生态链。这次战略调整，意味着金蝶的定位从原来的产品开发商和服务提供商，调整为只是产品开发商。这也意味着，金蝶的产品质量与技术水平要绝对领先，让出服务价值市场给合作伙伴，二者共同打造一个生态系统。

这一年，“产品领先”的战略取得一定成果。金蝶新一代企业应用软件产品——EAS for J2EE V3.0通过评审并正式发布，这一解决方案主要面对大中型企业客户。徐少春邀请比尔·盖茨亲自演示了金蝶EAS的短信息审批功能。

金蝶的EAS解决方案一上市便得到了大型企业的青睐，四大驻港中资企业之一的香港中旅（集团）有限公司（简称“港中旅”）就是其中之一，这家综合性跨国集团与金蝶合作共同构建财务管理平台（AIS）。对于这次合作，港中旅集团总会计师张逢春在2005年金蝶技术大评上这样评价：“港中旅集团下属两百多家企业，业务涉及16个行业，跨地域经营过程中各种信息日益庞杂，而我们通过金蝶EAS集团财务管理信息系统实现了协同管理，达成了财务语言和会计信息的统一，并轻松解决同境远程传输及集团核算的问题。金蝶帮助我们‘打造总部强势’，强化了总部的战略决策和资源整合配置的功能。港中旅集团目前管理资产近600亿，近5年来年均赢利增长达100%以上。”[注]

金蝶在这一年发布EAS产品的时候，选择的广告语是“今年是2004”，这隐喻着“着眼未来，才能领先一步”。这是金蝶进入企业管理

软件的战略调整期后，啃下的第一块硬骨头。经过无数个日日夜夜的奋战，终于研发出能够与国际软件厂商抗衡的软件产品，这更激发了金蝶人的斗志和信心。这一时期，金蝶还发布了国内首创的以BPM（业务流程管理）为核心的战略企业管理解决方案——金蝶K/3 V10.0。此外，针对金蝶K/3产品的新一代技术平台——金蝶K/3 BOS荣获"中国软件市场产品质量用户满意第一品牌"的称号。同年，金蝶还以"新技术实现新商业目标"为主题召开了技术大会。

2003年，金蝶的整体业绩表现良好，而且领先于国内其他主要竞争对手，但是，徐少春思考的却是如何进一步贯彻"产品领先"战略。他意识到，和国际厂商相比，EAS等产品的性能还有很大的不足。同时，2003年所提出的"伙伴至上"战略的执行效果也没有达到最初的设想，客户服务满意度的下降，以及伙伴生态链运作体系的薄弱，都促使徐少春思考如何进一步提升战略执行力。

2004年，在"产品领先，伙伴至上"战略的基础之上，金蝶进一步完善这一战略，增加了"创造变革，全面超越"八个字，从而形成"产品领先，伙伴至上；创造变革，全面超越"的新战略，并提出2010年要跻身世界企业应用软件十强的目标。同年6月，金蝶发布面向小型企业的信息化管理解决方案——KIS（Keep It Simple），帮助中国小微企业快速健康成长。至此，在产品布局上，金蝶已经建立了从大型企业到小型企业的全方位的信息化管理解决方案。

然而，新战略的执行并不顺利，到了2004年中期，金蝶即对这一战略进行了调整。显然，管理层对宏观环境和市场增长的判断过于乐观了。这一年，国家新一轮宏观调控开始，旨在控制投资过热。在这一轮调控中，那些对风险缺乏防范经验的企业付出了很大的代价，德隆、铁本、托普、顺驰等曾经风光一时的民营企业遭遇生存危机，比如金蝶的客户——德隆就是在这一年轰然倒下，企业对信息化投入更加谨慎。

调整后的新战略为"整合聚焦，重点突破"，明确提出通过聚焦将核

心产品做到极致，并选择重点领域进行突破。这是因应宏观大势而做出的“收缩”战略，意在通过聚焦与专注，在核心市场占领有利地位，超越对手。在此战略思想指导下，金蝶从2004年下半年开始，采取了一系列组织优化、流程优化措施。比如，在营销上撤销以行业划分的组织方式，改为以地域划分的组织模式。

国际化的探索

2001年，中国正式加入WTO，这对中国本土的软件企业来说，既是机会，又是挑战。

在加入WTO之前，国外的软件厂商就已经进入了中国市场。比如，1991年，甲骨文公司就在北京设立了独资公司。另一跨国软件巨头企业SAP在1995年成立了中国分公司。面对世界一流厂商对市场的争夺，金蝶选择中间件业务市场进行切入。2000年，金蝶发布了中国本土第一个系统级中间件产品，也成为当时国内第一家拥有系统软件技术的软件厂商。

伴随着中国加入WTO，金蝶开启了自己的国际化战略，徐少春指出：“作为国内领先的企业软件供应商，金蝶国际除了积极巩固在国内的市场外，同样致力于开拓海外市场，率先在美国硅谷及香港开设办事处，目标是成为一家国际性的软件开发商，跻身世界软件领导者地位。”

面对国际竞争对手，金蝶通过加大自主研发来提升产品的竞争力。在香港上市，进一步为金蝶打开了一扇面向国际的窗口。2001年，金蝶在美国硅谷、香港两地分别设立了办事处，作为金蝶在欧美及亚洲的技术和市场窗口，为日后的技术研发、市场拓展、科技资讯收集和人才招

揽积极布局。

探索软件企业的国际化之路并不顺利。金蝶通过吸引外资，招揽国际人才，在海外布局分公司，加大与国际厂商合作等手段，进行了国际化探索。尤其是香港分公司，成为拓展亚太市场的桥头堡。凭借在港上市后品牌知名度的提升，金蝶在海外拓展了TOM、万能达、新世界电话、奥林巴斯等一批国际客户。

2004年，金蝶在国际化方面采取了更加积极的措施。3月，金蝶在香港发布全新的品牌标识，这一标识更具国际化色彩，同时，香港分公司升级为亚太业务总部。同月，金蝶被国家科学技术部授予“中国软件欧美出口工程”试点企业。4月，金蝶通过了美国SEI（软件工程研究所）授权主任评估师进行的CMM（软件能力成熟度模型）4级评估，具备了出口软件的能力。6月，金蝶进军北美软件外包市场，宣布在硅谷和纽约分别设立常驻业务代表处。金蝶还成为国际软件巨头E5 Systems的中国软件外包商，计划建设数千人规模的软件工厂，承接软件外包业务……

但是不久之后，金蝶意识到资源不能分散，要聚焦在产品领先战略，故及时调整了海外的资源布局，国际化战略的执行速度放缓了。

规范化管理

上市标志着一家企业进入了一个全新的发展阶段，这不仅表现在资本的运营和业务的开展上面，更是组织能力和管理模式等的全方位提升。

作为中国本土企业管理软件厂商，徐少春意识到自身的管理与国际

化大型跨国公司还有很大差距，还有很多需要改进的地方。一些大型企业集团在选择管理软件的时候，几乎都会选择国外软件厂商，一个很重要的原因就是对国内软件厂商的自身管理实践不信任。

因此，徐少春下定决心加强内部管理，并不断提升管理水平。管理的提升首先需要优秀的管理人才，于是金蝶开始从一些管理较为成熟的国际企业陆续引入专业的人才。比如，金明被邀请加盟金蝶，并出任首席战略官（CSO）。金明曾在多家外资企业担任高管，曾将“戴尔直销模式”引入中国，具有丰富的国际化企业管理经验。

流程是管理的基础，金蝶的规范化管理从业务流程的优化开始，并将流程优化和质量管理结合起来，同时加强自身的信息化建设，以此来夯实管理基础。在随后的几年，金蝶进一步建立了IPD（集成产品开发）管理流程、产品投资决策流程、产品立项评审流程、需求反馈处理流程、产品市场推广流程，优化了销售支持流程、战略客户经营流程、合同评审流程等。

除了持续进行业务流程及管理流程的建设与优化外，金蝶还加大了人才培训力度，更加注重员工的学习和能力开发。比如，在2003年，金蝶开创了“狼之旅”培训项目，这是一个基于“顾问式营销”的系列培训项目，这个项目不仅可以大幅提升市场人员的销售能力，还将生命的哲学等内容融合到课程之中，对员工个人的职业发展也很有帮助。“狼之旅”通过“魔鬼式训练”、“封闭式训练”及“疯狂式训练”的方式，塑造学员具备“狼”一样的特质，使学员达到性格突破、知识突破和能力突破，力图将团队打造成一支具有高战斗力的“狼性”队伍——一支具有狼的秉性、狼的意志、狼的智慧、狼的精神的团队。

“狼之旅”培训的内容不仅有产品知识培训、生产制造培训，还有ERP沙盘模拟等实战性科目。例如，ERP沙盘模拟培训是模拟一个企业的实际经营过程，让学员在参与的过程中，深刻体会到企业战略、管理、经营等方面的重要影响因素，通过观察企业运营的表象来洞悉企业

发展的内在规律，提升学员的企业管理能力及分析能力。一位学员曾经感慨地说：“通过这种模拟形式，我了解到企业实际运作过程，跟企业高层谈起话来不像以前那么空洞、没底气了。学到这些知识，就像给梦想插上了翅膀，以后，可以带着自信到客户那里去谈ERP了！”

这一时期，金蝶将规范化管理与人才培养有机结合起来，人才素质的提升反过来强化了管理的规范性和有效性。在向企业管理软件商转型的过程中，这一系列学习培训的开展，加上管理机制的重新设计，增强了金蝶赋能个体的组织能力。

文化重塑：让激情燃烧

除了引进高端管理人才，规范和提升管理水平之外，2001年，针对一些管理人员在上市之后思想松懈的倾向，金蝶开展了“整顿风气，二次创业”的专项行动，后来于2004年进行的“责任病毒”专项行动可以说与此一脉相承。

> 我们必须严肃地面对目前的管理与文化状态，必须认真地开始一次心灵深处的大讨论，必须开展批评，尤其是自我批评，必须暴露公司存在的各种主要问题和矛盾，必须请大家自发地献计献策，改进我们的管理与文化。

企业的创始人常常将企业生存的危机感深埋于心。徐少春发现，已经创业10多年的金蝶，激情与梦想正从员工的意识中消失，管理者自我批评的意识逐渐淡薄，现有的管理模式已经很难支撑金蝶以后的发展，他在思考何种管理模式、何种组织文化，更能支撑金蝶成为一家优秀的企业管理软件公司。

2003年9月，在“中国IT行业十佳雇主”评选活动中，金蝶以44.99%的得票率高居榜首，成为“最佳雇主”。然而，令人意想不到的是，金蝶获得“最佳雇主”后不久，几位高管却相继离职。虽然IT行业的人员流失率往往都很高，这次高管离职事件还是令徐少春十分痛心。他开始思考问题到底出在哪里，是金蝶的文化环境？还是激励政策？“我们引进了很多高级人才，包括技术工程师和管理人才。他们逐渐成为新一代的领导者，身边围绕着自己的追随者。我称其为‘精英’。当有新员工入职时，他们更倾向于以自己的老板为中心。因此我们在这时提出了 ‘爱心、诚信、创新’的价值观，希望把公司拉回正轨，那就是帮助我们的客户实现他们的价值。”

随着公司的快速扩张，金蝶的氛围逐渐变成家长式管理。决策速度变慢，员工们开始满足于现状，创业时期的激情也很少见了。徐少春发现，决策链条越长，人们在创造性和创新能力方面就越缺乏勇气。一些“精英”在现有岗位上已经工作了很长时间，统治着自己的“小王国”，从而滋生了“家长式管理”和“办公室政治”的不良习气。

于是，在2003年，金蝶开展了一个内部行动——“斩尾行动”，全面进行“称呼改革”。上至管理层，下至员工，相互称呼时，都要除去“官称”，不能带“总”“经理”这些尾字，而提倡使用英文名称呼，没有英文名的，可以直呼中文名。比如称呼徐少春，就不能再称“徐总”，而要叫“Robert”。两个月后，公司所有员工都自发地使用、称呼英文名或中文名。这让徐少春颇感欣慰，“公司在发展过程中积累下来的官本位习气逐渐稀释，员工们原有的思维模式也因为习惯的改变而改变了，气氛非常融洽”。

从徐少春创业以来，他一直推崇西方企业的管理模式，也希望把金蝶打造成一家具有国际管理标准的企业，这从金蝶的人才引进战略中可以得到验证。金蝶所引进的高级管理人员，基本上都是来自西方跨国公司。对于徐少春而言，他不仅认同西方的管理模式，更对跨国公司所倡

导的“平等文化”情有独钟。这一时期的文化转型，就是以“去官僚化”为核心原则。

2003年，金蝶成立十周年，这一年的庆典主题是“激情燃烧，梦想世界”。可以看出，徐少春希望通过对文化的重塑，重新找回金蝶创业初期的激情与梦想。他深深地意识到，金蝶在过去十几年所取得的成就，正是凭借金蝶人对梦想世界的渴望，充满激情的拼搏得来的。在《金蝶画报》十周年特刊中，还刊登了一首以《激情燃烧，梦想世界》为题的诗歌：

> 想，就梦想全世界；敢，则敢为天下先。我愿在众人无声处高歌，也敢于荆棘丛中起舞；愿为姹紫嫣红开启春天，为硕果累累尽化尘泥。然后更多世界会为我开启，更多未来因我绚丽。激情燃烧，成永不停歇的金蝶；梦想世界，追寻渴望无限。

对任何企业而言，永葆激情与梦想都是一个很大的挑战！

2004年，金蝶设计了各种活动进一步在公司内部弘扬“平等文化”。比如，富有特色的Beer Bust（啤酒聚会）活动旨在促进平等沟通交流，聚会上只有啤酒，没有座位，员工们可以在平等的氛围中聊工作、聊人生、谈公司、谈个人……这些活动让管理者们听到了更多真实的声音和更多创新的想法，也大大缩短了管理者与员工的心理距离，让公司文化更有活力。如今，它已经成为具有金蝶特色的经典文化团建项目。[注]

金蝶的高管每到一个分公司，总会用这种最平等的方式拉近与一线员工的距离，大家在觥筹交错卸下架子和防备，迅速建立一份亲近感和信任感。在这个场合中，员工可以畅所欲言，从食堂的餐点到公司的战略，没有特定的规则也没有限制，只要对公司发展有利，都会博得现场的喝彩。徐少春在2004年第一次尝试与员工近距离交流后，就一直坚持该项活动。金蝶的一线员工在工作之余，面对老板，乘着酒意，也愿意

把心里的话说出来。

这个时期的金蝶文化经历着一个不断重塑的过程，既有金蝶自创业以来的核心文化基因，也吸纳了新的文化元素。比如，金蝶自成立以来一直在其文化中强调爱心、诚信、创新，这是金蝶对客户、社会、股东和员工的承诺。除此之外，金蝶开始将激情、速度和开放这些新的要素融合到企业文化之中。

从管理实战到系统学习

领导者的成长边界决定了企业的成长边界。如果一家企业的创始人不能快速成长，企业就不可能快速发展，事实上，许多企业之所以就像患上“侏儒症”一样长不大，主要原因就是其创始人或者创始团队没有自我成长与突破。

金蝶在香港上市后，对外合作的机会大大增加，同年开始的战略转型也让徐少春本人感到领导金蝶的压力与日俱增。他迫切地想学习管理、研究管理。他曾坦言：“我不是一个专业的管理者，我是草根出身。那个时期我开始痴迷于管理书籍，比如彼得·圣吉的《第五项修炼》，还到处去参加管理培训。”

早在2000年，IDG的投资人熊晓鸽便建议徐少春去哈佛商学院学习，但徐少春真正起了学习的念头是在一年之后。徐少春意识到自己的瓶颈，意识到金蝶的瓶颈，决定去商学院系统学习。2001年，徐少春先是找到了当时亚洲排名最好的香港科技大学商学院去争取求学的机会，后来由于其他原因，还是将视线锁定在了中欧国际工商学院（CEIBS）。在入学考试时，他还巧遇了深圳迈瑞公司的董事长徐航。两位老友彼此会心一笑，这代企业家不约而同地感到了自身的局限，都

想通过学习进行突破，以带领企业达到一个新的高度。

2002年，徐少春开始在中欧国际工商学院攻读EMBA（高级管理人员工商管理硕士）。

在EMBA学习期间，他边学习，边应用，常常把在学校上课的收获直接讲授给金蝶的高层管理人员，并将理论知识与金蝶自身的业务发展和战略结合起来。

此时的金蝶，已经处在快速发展和战略转型的关键时期，需要的不仅仅是企业家个人的系统学习，更需要管理团队的共同学习，以及组织能力的整体提升，这是徐少春接下来要面临的新挑战。

---

1. 田宏文编著，《化蛹为蝶——金蝶集团的成功之路》，海天出版社，2008年。
2. 《展现新一代ERP三大亮点，05金蝶技术大会隆重开幕》，人民网，2005年12月5日，http://www.people.com.cn/GB/15369/46119/46159/3914626.html。
3. 王永丽编著，《文化力》，广东经济出版社，2010年。

第5章
蓝海战略：让ERP个性化

> 江日熙熙春睡醒，江云飞尽楚山青。
>
> 闲观物态皆生意，静悟天机入窅冥。
>
> 道在险夷随地乐，心忘鱼鸟自流形。
>
> 未须更觅羲唐事，一曲沧浪击壤听。
>
> ——（明）王阳明

这首《睡起写怀》写于王阳明龙场悟道之后。从“静悟天机入窅（yǎo）冥”这句话可以看出，王阳明已经在龙场悟到了人生的“天机”。“窅”字的表面意思是“眼睛深陷的样子”，比喻思虑深远。何为天机？理解其含义，需要把“天”和“机”分开来解释，前者是形容词，后者是名词，其意有三。第一层含义是“天大的秘密”。天，指的是天大的，表示最高、最大；机，指的是机密、秘密。如我们常说“天机不可泄露”“一语道破天机”。第二层含义是“天赋的机会”。“机”这个字由“木”和“几”构成，“几”是几乎、几微，意指刚刚萌动，加上“木”字就表示小树苗生命乍现，芽从种生，比喻机会刚刚出现。大多数事情刚刚在发生时才蕴藏着机会。当然，这不是一般的机会，而是对个人发展有

重大战略意义的机会。第三层含义是"天道的智慧"。机的另外一个意思是"灵机"，这里面蕴含了"灵性和智慧"。庄子认为："嗜欲深者，其天机浅。"王阳明这首诗所提到的天机，指的就是人生的大智慧。只有符合天道的智慧，才是真正的天机。此处的"天道"可以理解为"天理"和"良知"。阳明哲学的核心思想是"去人欲，致良知"。这和庄子的思想一脉相承，只有"嗜欲浅者，天机才深"。所谓"天机深者"，就是"发现自己良知的人"。

2005—2008年，金蝶迎来了发展的"天机"，首先是在资本市场上取得重大突破，从香港创业板转到主板上市，拓宽了资本合作空间；其次，金蝶找到了自己的市场蓝海，让ERP个性化的战略举措给金蝶带来了新的成长机会；最后，高绩效机制的引入激发了员工的活力。在这三年时间里，金蝶在转型中的最大收获是找到了经营的"天机"，这里面暗含两条主线：一条主线是以用户为中心，为用户提供个性化价值；另外一条主线是以员工为中心，通过机制设计，为每个人提供创造价值的舞台。

香港联交所主板上市

2005年，中国互联网企业如雨后春笋般在全国各地涌现，日后影响中国互联网产业格局的BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）三足鼎立之势也正在形成之中。而金蝶作为传统软件企业，完成了从本土民营高科技公司向香港上市公司的华丽转身，正式于香港联交所主板成功上市。作为第一家在香港上市的中国民营软件企业的掌舵人，徐少春踌躇满志，对未来充满信心。

从2001年2月在香港联交所创业板上市至2005年，金蝶的业绩可谓一路高歌，营业额增长了2.7倍，净利润增长了2.5倍，每股盈利增长了

1.9倍，累计上缴税金达到人民币2.3亿元。从创业板转到主板上市对于金蝶的发展来说是一次重要的转身，一方面有助于改善金蝶股东结构和股份流通量，另一方面可借此提升公司品牌形象和吸引人才，从而进一步改善公司治理机制，在战略上更能提升其在内地市场的竞争优势，并有助于开拓亚太地区市场。

徐少春认为金蝶转主板上市其实是一件“水到渠成”的事。按照香港联交所规定，创业板上市企业在符合以下三项条件时可以申请转到主板：一是有连续三年的赢利记录，最近一年的净利润超过2 000万港元，之前两年的累计净利润至少达到3 000万港元；二是发行时市值不能少于1亿港元；三是公众股流通量达到5 000万港元或者占已发行股本的25%。而金蝶在创业板上市的第二年（2002年）就已经达到了上述要求，具备从创业板转到主板上市的条件。

2005年，中国经历了两次重大股改实验的失败，在证监会主席尚福林“开弓没有回头箭”的呼吁中，从4月开始，股改一路破题、渐进、深入，与之伴随的是几家欢喜几家愁。前期试错中，如G宝钢、G广控、G上汽动用了近60亿的增持，也没有稳定住股价。

徐少春认为，金蝶必须要进一步获得更大的投资，才能在战略布局上抢占先机。随后，金蝶在资本市场上采取了一系列大动作，为日后风起云涌的企业信息化管理软件市场的竞争埋下了重要的伏笔。

寻找金蝶的蓝海

2005年，《蓝海战略》一书受到广泛关注，其中有一个重要观点引起了许多企业家的共鸣：“蓝海战略要求企业突破传统的血腥竞争所形成的‘红海’，拓展新的非竞争性的市场空间。与已有的、通常呈收缩趋

势的竞争市场需求不同，蓝海战略考虑的是如何创造新需求，突破传统的竞争。”(注)

然而，企业找到自己的蓝海谈何容易！此时，全球ERP市场的鏖战愈演愈烈。2005年底，甲骨文以36亿美元收购了CRM厂商Siebel，成为当时全球最大的CRM公司。这是甲骨文在9个月内连续进行的第6宗收购，共耗资170亿美元。经过一系列收购后的甲骨文实力大增，与IBM、SAP、微软成为世界四大软件企业。

而中国国内ERP市场竞争同样惨烈。2000年以后，中国ERP市场进入了“战国时代”。国际厂商依托先进的技术和成熟的ERP产品迅速打入利润丰厚的高端市场，将利润不高的中小型企业市场留给了国内本土软件企业。在一个低利润市场中，国内本土企业的产品同质化非常严重，为了获得客户，它们采取价格战互相残杀，导致整体利润下滑。

国内ERP市场已经成为竞争的红海，众多ERP软件企业的领导者忧心忡忡，都在思考突围的方向。2005年10月17日，人民网发表的一篇文章描绘了当时中国软件企业的悲凉心态。

> 同质化竞争、价格战竞争非常严重，低利润和价格战带来的痛楚如鬼影般挥之不去。难题，长期以来困扰着软件产业，也一直没有找到一个理想的解决方案。正因为如此，在当前的中国软件业中，到处弥漫着一股从未有过的“悲凉”气氛。一方面，软件提供商承受着用户对软件质量和效果的不断质疑；更重要的是，向来对未来充满憧憬、满怀信心的软件提供商们在越来越恶劣的生存压力下，也开始在思考这样的问题：软件还值得做吗？(注)

徐少春从来没有想到过放弃，但他此刻意识到单纯依靠金蝶自身的经验、资源及技术，根本无法在竞争的红海中脱颖而出。然而，金蝶的蓝海在哪里？突破口又在哪里呢？

2005年3月，金蝶与IBM在北京签署战略合作协议，金蝶由此成为中国国内加入IBM“开发商互利计划”（简称IAA）的第一个ERP软件开发商和第一个跨行业的应用软件开发商。这一合作标志着双方确立了更深层的技术合作及战略性的伙伴关系。除了创新的产品、技术及渠道，IBM领先的服务体系还将帮助金蝶由“产品导向”转变为“客户导向”。

“蝶象共舞”，金蝶在其发展过程中与IBM有过多次战略合作。加入IBM的IAA计划，是金蝶与IBM的第二次合作。第一次合作发生在2001年，当时，金蝶与IBM签署了“软件合作伙伴关系”协议，双方的合作主要涉及软件开发、技术交流、培训、市场和销售等诸多方面。

然而，仅仅是外部伙伴力量的加持并不足以让金蝶继续保持高速的增长，金蝶依旧在寻找自己的蓝海。徐少春认为中国软件产业之所以做不大，其实就是因为没有形成一个完整的产业生态链，很多软件企业都在孤军奋战。“中国的软件企业正在经历一个从‘个体英雄’到‘产业群制胜’的时代。我一直认为本土企业的历史使命就是要带动产业链群去发展。”

基于对“产业群”协同发展的深度思考，徐少春逐步厘清了金蝶的蓝海战略。

2005年9月12日，金蝶发布蓝海战略，这一战略仍然坚持“产品领先，伙伴至上”的核心思想，这表明蓝海战略是金蝶2003年战略的纵深，而不是另起炉灶。在“产品领先”上，金蝶的关键措施是建立基于平台的解决方案；而在“伙伴至上”方面，它所采取的措施则是建立产业链，与伙伴协同发展。

徐少春对软件产业生态链中各伙伴的角色和关系进行了重新定义。在传统管理软件的生态链中，合作伙伴扮演的只是“服务者”的角色，它们利用自己在区域或行业里的优势，向和自己有着紧密合作的最终用户提供管理软件的实施与服务。但在金蝶所设计的新的生态链里，合作伙

伴的角色发生重大变化，在扮演“服务者”的同时，它们还可以扮演“产品制造者”的角色。

为了让生态链中的合作伙伴既能担当服务者，又能扮演产品制造者，金蝶发布了BOS（Business Operating System）平台，这是一个软件业务的基础平台。合作伙伴可以在BOS平台的基础上研制具有自己品牌的管理软件；对最终的企业用户而言，BOS平台也为它们自己进行应用系统的定制、开发与集成提供了可能，它们将不再只是被动地接受管理软件提供商的通用产品。

市场破局：让**ERP**个性化

金蝶蓝海战略的重要措施是“让ERP个性化”，这一措施主要是应对国内厂商的竞争。

2004年，国内一些ERP厂商掀起了一场“ERP普及风暴”，试图用标准化的ERP产品迅速大面积地占领市场。由于面向中小企业用户的产品主要通过渠道来销售，易于安装，而且后期维护成本低，因此这些厂商的市场占有率大大提高。

针对竞争对手“让ERP标准化”的策略，金蝶反其道而行之，提出了“个性化ERP”的应对战略，并将其作为金蝶的产品蓝海战略。金蝶的产品蓝海战略基于这样一个假设：传统的通用ERP无法解决客户的个性化问题。

金蝶推出的BOS平台，承担了这一重要使命。BOS平台是基于JAVA系统上的解决方案，可以使ERP各部分功能“随时随地，不多不少”地进行分拆、组合，根据用户不同发展阶段的需求，提供既完整继

承又可以拆分组合的应用和服务。客户可以不懂ERP，不懂技术，但只要熟悉自己的业务流程，就可以在BOS平台上自己操作，实现自己的个性化ERP应用。这将解决管理软件面临的三大世界难题，即集成、适应变化和效率。

“个性化ERP”这一概念大大提升了企业用户购买ERP的信心，这一方案解决了异构系统不能有效的集成，各项业务工作无法标准化、规范化，各企业的个性化需求无法得到有效满足等长期困扰企业的“顽疾”。金蝶的“个性化ERP”产品战略，在竞争对手“ERP普及化”战略铺天盖地的攻势中，迅速破局，杀出一条血路。

竞争对手在中小企业市场上的发力也让金蝶感受到了巨大压力。想撼动竞争对手的先发优势，除了开发专门面向中小企业市场的产品外，金蝶还必须在产品和渠道上实现突破，并寻找差异化的策略。2005年6月15日，金蝶推出面向小型企业的管理软件——金蝶KIS专业版，发布“一本万利”计划联合伙伴力量，重拳出击小企业管理软件市场。

另一方面，金蝶必须开拓大型企业市场。对于当时的中国本土软件厂商来讲，真正成熟的专业ERP产品在当时并不多见。财务加上进销存的简单组合终究无法实现生产制造的信息化，更不可能把企业各部门的信息化应用进行集成化的统一管理。如何在激烈的产品竞争中脱颖而出，率先设计出一款能够符合大中型企业复杂需求的ERP产品，这对于中国软件厂商来说，无疑是一次如“登月计划”一般的军备竞赛。谁能第一个拿出方案，谁就能独占鳌头。

基于BOS平台所开发的EAS产品成为金蝶争夺大中型企业客户的撒手锏，经过升级后的EAS已经能够解决大中型企业ERP个性化的问题。“旧版本的EAS系统都是根据客户需求，通过一条条代码，用外挂解决问题，面对系统升级，这些外挂系统都必须重新编写，工作量巨大。基于BOS平台开发的新版本的EAS系统，能够直接抽取系统模板，分装逻辑层，自动生成代码，大大减少了二次开发的需求。”

孙雁飞回忆起当时EAS对于金蝶的历史意义，感慨良多：“EAS是当时的一个颠覆性产品，但是它本身当时还是处于需要不断完善的阶段，我们金蝶的研发人员为此付出了前赴后继的努力。然而这也恰恰是金蝶人一直以来的文化特质。”

在2005年金蝶技术大会上，金蝶正式发布针对大型企业的解决方案EAS 5.0，它的出现冲击了当时中国企业应用软件市场的固有格局，并催生出金蝶软件产业生态链。

2006年2月28日，以“管理创新，共赢天下”为主题，联合国内知名咨询公司及合作伙伴，金蝶“让ERP个性化”计划在北京隆重发布。金蝶对外公布了未来5年的战略计划，该计划是一个涵盖了ERP产业链各环节的整体计划，其中包括管理与ERP系统诊断和咨询计划、个性化ERP产品发展计划、个性化ERP增值伙伴计划、个性化ERP系统升级计划、个性化ERP服务计划、个性化ERP培训与教育计划。这项计划的核心就是“产品领先，伙伴至上”蓝海战略的落地。徐少春当时表示：“作为中国管理软件的领导厂商，金蝶将有责任，更有能力，通过对金蝶个性化ERP产品和服务能力的不断提升，通过为客户量身打造个性化ERP，帮助中国各行各业有着不同管理需求的企业实现提高管理创新能力的目标，进而实现金蝶、用户及合作伙伴的共赢天下!”

金蝶的新蓝海战略影响了金蝶以后若干年的发展道路。2017年底，IDC的报告显示，金蝶连续13年位居成长型企业应用软件市场榜首，这与其2005年启动的蓝海战略密不可分。

管理的迷思

在每个关键时期，徐少春总能找到影响企业发展的瓶颈，识别影响

企业发展的短板，这很大程度上源于徐少春对市场特有的洞察力，这种洞察来自他主动贴近客户的需求。曾在2007年任职金蝶CEO的何经华这样评价徐少春："他的一个鲜明特点是市场敏感度很高，市场意识很强，尤其是能提出很多尖锐的市场观点，能引导并带动市场趋势，让竞争对手很难应对。"

带领金蝶走过了十几年，徐少春发现当前影响金蝶发展的最大短板是管理模式。事实上，他一直在寻找适合金蝶自身特点的管理模式。徐少春曾经形容自己是个"崇洋媚外"的人，在管理模式上是以借鉴西方公司的管理模式为主，甚至在股权合作上也是首选外资企业。1998年，金蝶的第一笔资金就是来自IDG。2001年金蝶也选择在面向国际市场的香港上市。在当时的历史大背景下，徐少春作为一个从深圳蛇口起家的民营企业家，引进国外的资金、管理理论，乃至优秀人才，即便现在看来也是很有前瞻性的选择。

然而随着改革开放的深入发展，外资企业的神秘面纱一点点地被揭开了。2005年是外资跨国企业的"问题年"，它们在中国纷纷遭遇公关危机。惠普的邮件门、雀巢碘超标、索尼的问题相机、宝洁"SK–Ⅱ安全危机"破除了中国人对外国品牌的盲目追捧，使他们有了更理性的认识。

仿佛是与此相呼应，过往引进和尝试西方管理模式的不理想，让徐少春开始意识到单纯引进西方的管理模式并不能满足中国企业的需要，他开始明白"只具其形，不具其神"的模仿是无法跟上或者超越外国同行的，他也开始思考真正符合中国企业转型需要的中国管理模式。

2006年12月，由《中国企业家》杂志社主办的"2006（第五届）中国企业领袖年会"在北京举行。徐少春在这次会议上的发言系统性地提出了他对中国管理模式的构想。

> 中国需要管理模式，需要成功的管理模式，这种模式是软实力的有机组成部分。什么是中国管理模式的内涵呢？我看有三个部分：一个部分是中国伦理哲学；第二是现代管理思想，有美国管理思想、日本管理思想，也有中国的管理思想，现代先进的管理思想都可以应用；第三是中国成功的管理实践，中国管理模式有合理性、包容性、多样性、应变性，特别是中国幅员辽阔，每个地区有自己的特点，每个行业有自己的特点，所以多样性和应变性是这个模式的特点。㊟

ERP要适应中国市场的变化、行业的变化、中国的企业文化，这是徐少春当时提出"中国管理模式"概念的根本原因。在中国企业文化的土壤中，加上现代管理思想的养料，在中国企业中培植成长，再将这样的管理实践进行总结和提炼，形成一系列的管理服务模板，推动企业管理体制转型升级，是徐少春对于中国管理模式的一种构想。这样的构想，也得到了当时包括成思危先生在内的学术界人士的广泛讨论和支持。

尽管徐少春当时有了关于中国管理模式的初步思考，但是，到底什么是中国管理模式，他仍然不得而知。这一时期对管理的迷思为以后金蝶探索中国管理模式奠定了基础。

打造高绩效机制

除了加强建设企业文化，徐少春开始思考优化现有的管理机制，尤其是绩效管理机制，金蝶需要更加严格的绩效管理体系来激发内部的活力。

2007年1月1日，金蝶聘用何经华出任金蝶CEO。徐少春担任集团董事局主席，并兼任集团首席架构师。

创业15年，徐少春首次交出管理指挥棒，这对他来说是一次勇敢的尝试。

何经华从1997年至2000年任甲骨文公司台湾总经理。之所以聘任拥有外资高管经历的何经华，徐少春主要是考虑两个方面：一方面是想对金蝶内部的管理系统进行重新梳理，借鉴西方企业相对完善的绩效管理体系；另一方面是希望加快海外市场的拓展力度，使金蝶在2010年成为亚太地区企业管理软件市场的领导者。

何经华在企业运营和管理上经验丰富，入职金蝶后不久，就在管理规范方面形成了一系列管理办法。一位受访的管理者表示："他最具代表性的一项管理措施就是推出'26个运营指标'，这套运营指标体系的推出，激活了金蝶全国各分支机构的绩效意识，这套办法在当时是一剂猛药，非常明确地把分支机构的业绩目标逐一量化。"

没有了目标的模糊地带，也就没有了"绩效舒适区"。全国各分公司的总经理们需要定期对照26个指标审查自己的业绩完成情况，这给他们带来了很大的压力，也促进了金蝶绩效管理水平的提升。

金蝶以前所推广的"激情管理"相对粗放，何经华的加盟将精细化管理的思想引入金蝶，完善了金蝶的绩效管理体系。

当时，金蝶内部还发明了一个新的概念——业绩穿透，这是一种深度的绩效改进机制。上级对下级进行"穿透"式的谈话，根据业绩表现，抽丝剥茧，直到找到业绩差距背后的原因，最终解决问题，从而提升绩效。

"业绩穿透"提升了金蝶高绩效管理的意识，让金蝶向管理的规范化、精细化迈出了坚实的一步。

高绩效机制的核心是干部管理。2007年，徐少春亲自主导完成了

《金蝶干部管理条例》，这是一套对金蝶日后的发展影响深远的干部管理办法，从干部选拔、培养、任命、考核到奖惩、晋升等都做了全面翔实的管理规定，奠定了干部管理基础。

2008年底，何经华调职为非执行董事，同时担任董事会战略委员会首席战略顾问。徐少春则重新扛起金蝶的大旗，复任金蝶CEO一职。

徐少春后来总结何经华对金蝶的贡献主要有三点："一是加强了金蝶管理的规范性。何经华凡事都讲究体系、规范，这也是他的强项。二是鼓励年轻人大胆工作，大胆创新，他这个工作方式非常好。三是对于我个人而言，我和他成了朋友。"

应当说，对于任何一家企业而言，构建高绩效管理机制都不容易。而要想实现"工资能高能低，员工能进能出，干部能上能下"，就必须构建高绩效机制，因为只有绩效才是衡量企业和员工价值的重要指标。

后来，金蝶一直不断完善和创新绩效管理机制，还实施了PBC（Personal Business Commitment，个人绩效承诺）制度，这些制度的本质就是建立高绩效机制和高绩效文化。金蝶主管人力资源的副总裁吴建国说："不管是KPI（关键绩效指标），还是PBC，也包括金蝶早期推出的'26个运营指标'，从本质上来说，都没有大的差别，只不过是在不同的发展时期采用的不同绩效衡量标准而已。我认为最为关键的是，绩效指标既应该有'挑战性'，又必须有'可达性'，这种平衡很难把握。最近，金蝶在目标设定上只为员工设定基本目标，由员工自己设定挑战目标，结果发现，业绩的增长还超过了公司的预期，这其中最为重要的原因是，员工感觉到了信任，相信公司愿意和员工分享利益。"

友商网：探索互联网服务业务

2007年，腾讯、百度、阿里巴巴市值先后超过100亿美元，中国互联网企业跻身全球最大互联网企业之列。这给徐少春带来很大的警醒，他也看到了电子商务产业中所蕴藏的巨大机会，于是决定探索互联网服务业务。

2006年，金蝶收购香港会计网，并于2007年底正式上线在线记账及商务管理平台——友商网（youshang.com），这一业务就是现在“精斗云”的前身。

当时，阿里巴巴凭借淘宝网这一平台已经稳坐了电子商务平台的王座。2007年1月8日，阿里巴巴宣布成立阿里软件，专门为中国中小企业开发在线软件服务。

阿里巴巴进军软件业务让金蝶感到了巨大的挑战，友商网实际上就是金蝶将ERP与电子商务业务进行整合的探索，也是与阿里软件的一次正面竞争。然而，这次交锋并没有成为像后来的“滴滴”与“快的”之间那样旷日持久的大战，阿里软件除了推出辅助淘宝的阿里旺旺产品之外，并没有在ERP领域推出颠覆性的产品。而金蝶，也没有往电子商务业务进行全面转型。

然而，金蝶成立友商网，为日后的“智慧记”“随手记”“快递100”等金蝶系创新型业务凝聚了一批核心人才，也奠定了用户基础。比如，目前金蝶孵化出的创新项目——“快递100”已经成为集快递单号查询、快递单号短信跟踪、快递网点查询、网上寄件等为一体的综合性快递物流服务网站。

“快递100”的出现，改变了快递行业的生态，实现了跨平台寄件、查件，快速下单，等等，也打破了快递员的固有收发件模式，实现了快递公司、快递员、客户多方的体验升级。

金蝶孵化出的另一个创业项目——“随手记”也成为国内最大的个人

理财APP（手机应用软件），这一产品也是依托于金蝶在友商网所积累的用户基础。徐少春对于市场的洞察无疑是敏锐的，他也善于因应市场的变化对金蝶的战略做出快速调整。2016年，金蝶收购了管易软件，它是阿里系电子商务平台最大的软件供应商，金蝶借此在电子商务软件领域完成了深度布局。

对于电子商务业务的尝试，以及通过“随手记”进入C端业务，这实际上都是在为金蝶的新战略进行布局。

这一系列创新的业务与成果，也是金蝶蓝海战略的重要成果，金蝶借此开拓进军完全未知的市场，逐步形成了全新的商业模式。

---

1. W.钱·金、勒妮·莫博涅著，吉密译，《蓝海战略》（扩展版），商务印书馆，2016年。
2. 《谁的蓝海？金蝶发布“蓝海战略计划”》，人民网，2005年10月17日，http://www.people.com.cn/GB/15369/3774321.html。
3. 《徐少春：中国管理模式必将成功》，新浪网，2006年12月10日，http://finance.sina.com.cn/hy/20061210/16323150813.shtml。

第6章
逆势转型：新四年战略

静虚非虚寂，中有未发中。

中有亦何有？无之即成空。

无欲见真体，忘助皆非功。

至哉玄化机，非子孰与穷！

——（明）王阳明

王阳明的这首诗体现了他的“无中生有”思想。什么是“中”？《中庸》说“喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和”，这就是“致中和”。在王阳明看来，“未发之中”就是“无善无恶的心之体”，就是天理。这个本体就像是“明净的镜子”一样，光洁明亮，无一丝尘垢，照物皆准；同时，镜子是物照则过，并不留下已照物的任何物象，因而不会有“染着之象”的遮蔽，他物来时依然可照。也就是说，“心之本体”如同明镜一样“不染不滞”，就是“未发之中”。王阳明认为未发之中既指“心体天理”，即“有”的一面，也指“心体鉴空衡平、无滞无染”，即“无”的一面。心体廓然，无所偏倚，不牵于一理，不蔽于一隅，则必然发皆中节，感而遂通，妙合当时。这就是王阳明“无中生有”的学问。

诗中“忘助”即破坏了心体的鉴空衡平，“忘助皆非功”就是对于为学工夫无功而有害。那么，如何才能克服“忘助”呢？王阳明给出的答案是“戒慎恐惧”，为学工夫不是使此心如槁木死灰，而是克制恶念、杂念。这就要求修道之人始终保持戒惧之念，方能养得心中天理充满，动静皆定。(注)

2008—2010年，全世界范围的金融危机对企业经营造成重创，中国的企业也未能幸免。由于实体经济发展速度放缓，导致软件市场的增长放缓，在大势不好的情况下，金蝶“逆势而动”，采取了更为激进的“新四年”发展战略，提出全面向“服务型公司”转型。这种在逆势中加速前行的策略给金蝶的短期业绩带来了增长，但同时，由于组织能力和战略不匹配，快速扩张也为金蝶未来的发展带来了不利影响。

新四年战略：向服务型公司转型

2007年，美国的次贷机构新世纪公司申请破产保护，进而引发了席卷美国的次贷危机。这场危机随后也波及中国。

2008年，中国进出口贸易增速突然跳水，一些出口工厂都在一夜之间倒闭，第四季度GDP（国内生产总值）增速为6.8%，远未达到年初增长率8%的目标，中国股市暴跌了67%，仅2008年上半年中国就有6.7万多家企业倒闭，广东有6 823家出口企业处于休眠状态。“保增长，促发展”成为2008年中央经济工作会议上的主题。(注)

在宏观大势不利的情况下，国内企业尤其是民营企业，在IT上的投资开始趋于谨慎，也有不少企业削减了在信息化业务上的投资。受此影响，金蝶ERP业务增长放缓，金蝶的股价在2009年1月跌到了历史低点。

大危机，孕育着大机会。大机会，伴随的是大风险。一场大的危机，常常会引发或加速一个行业的深刻变革，也常常将一些企业带入死亡的绝境之中。2008年，世界不仅惊艳于北京奥运会的盛况，也感受到了金融危机的恐怖，当然，人们还记住了一个词——变革（change），这也是美国首位黑人总统奥巴马的竞选主题。

面对这场深刻影响世界经济发展的金融危机，金蝶如何应对？如何变革？

此时的金蝶，正在谋划逆势转型，一场金蝶历史上最大规模的转型和变革正在酝酿之中。

这次转型的逻辑是基于徐少春提出的软件业的微笑曲线。在一次访谈中，徐少春提到了他对软件产业的思考。

> 软件产业有一个非常著名的微笑曲线。在价值链的上端，是提供软件产品的公司，它们具有自主进行产品研发的能力。这些公司处在上游，它们的核心能力，就是好产品。曲线的另外一端，是直接面对客户的服务性公司，它们的核心竞争力，就是帮助客户很快地解决一些问题。那么在中间的就是一些外包和代工模式的公司，每一个公司在这个微笑曲线里都有它自己的定位。㊟

图6–1展示了软件行业的微笑曲线。在微笑曲线的两端，分别是产品型企业和服务型企业，而在微笑曲线的中间则是软件生产型企业。从产业利润的分布来看，微笑曲线的两端附加值高，利润也高，而在微笑曲线的中间位置，即那些软件制造企业，附加值低，利润也低。

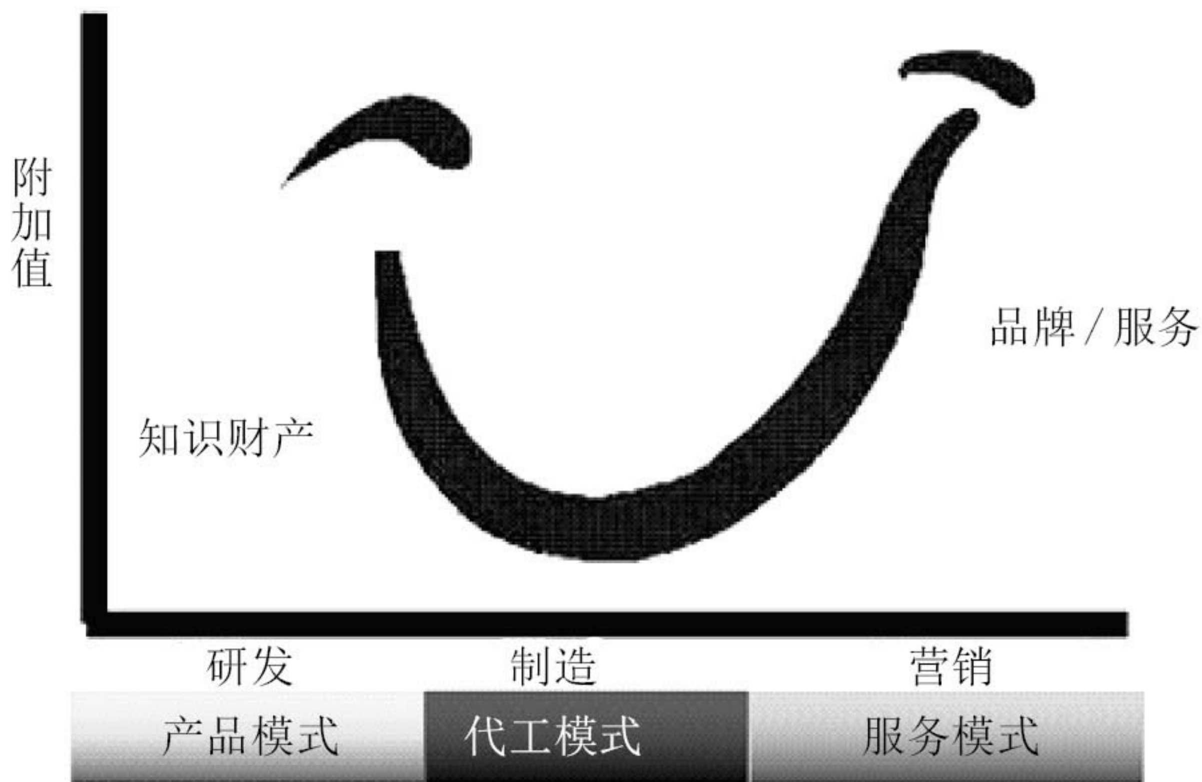


图6–1 软件行业微笑曲线图

2007年以前，金蝶对自己的定位是产品领先型企业，即位于微笑曲线的左上端。到了2007年，金蝶逐渐意识到，和软件产品配套的服务将是一个新的业务增长点。事实上，在金蝶2006年的全年收入中，服务收入占比已突破20%。

在国际大型软件公司的业务模式定位中，SAP和IBM分别代表了两种不同的模式。SAP是技术导向的企业，构建了坚实的软件开发平台，让其生态伙伴开发基于用户需求的解决方案；IBM是服务导向的企业，拥有强大的咨询实力，给客户提供信息化全面解决方案。事实上，IBM和SAP之间有很深的合作关系，它们共同构筑了一个庞大的软件产业生态链。

由于软件产品市场价格疲软，竞争激烈，利润逐步下滑，产品和技术导向的软件企业日益受到挑战，都在思考如何进行转型。另外一个大的背景是，企业客户对软件企业的要求越来越高，已经不满足于仅仅购

买软件产品，而是希望软件企业能够对其发展和管理提供更综合的解决方案。

基于市场的变化，金蝶自2007年便开始考虑要提高产品的附加价值，并设想占领软件微笑曲线的两个最高端市场，即从软件生产企业向服务型企业转型。

2008年，金蝶对外正式发布新的定位：金蝶，企业管理专家。这一新的定位给外界的信号是，金蝶将从“卖软件”转向“卖服务”。同年，金蝶的工作重点是大力发展咨询伙伴和行业增值伙伴，并力争实现渠道突破、产品突破和服务突破。

直到2009年底，金蝶公司才正式对外发布了“新四年·新征程”的新发展战略，这一战略被定义为“新四年战略”，目标是在2010—2013年实现从产品型公司向服务型公司的转型，初步成为中国的IBM。

与IBM共舞

如前所述，金蝶与IBM有很长的合作历史。2001年，金蝶与IBM签署了“软件合作伙伴关系”协议；2005年，金蝶加入IBM“开发商互利计划”；2006年，双方建立合作实验室。

2007年6月4日，金蝶引入了IBM、雷曼兄弟作为战略投资者——IBM与雷曼兄弟投资约1.32亿港元购入金蝶约7.7%的股份。这是IBM首次直接投资国内软件企业。

此前，微软与神州数码、浪潮、创智等结盟，SAP则与东软结盟。面对全球软件企业对中国软件市场的渗透与并购，引进IBM这样的跨国软件巨头作为战略投资伙伴，除了能在服务转型经验、管理规范化、国

际战略布局等方面为金蝶带来助力，对于在香港上市的金蝶，在吸引投资方面的意义也是非常重大的。它能够加快金蝶的国际化进程，形成差异化竞争优势，进一步巩固金蝶的行业领先地位。

谈到这次合作，徐少春表示："选择IBM和雷曼兄弟公司作为战略投资人，我主要考虑的不是它们两家公司的投资金额，而是IBM在产品技术、服务变革和商业运营方面能够给予金蝶的支持。"

这次合作，由IBM和雷曼兄弟联合设立的"中国投资基金"直接投资。金蝶主要看重的是与IBM业务整合的潜力，徐少春希望IBM能够帮助金蝶更好地把握软件服务化和个性化变革的趋势，进一步改善公司治理结构，推进金蝶的国际化进程，同时也推进金蝶向服务型公司转型。

从产品型公司向服务型公司转型，意味着金蝶商业模式的重大转型。表6–1列举了两种模式的不同。

表6–1 产品型公司与服务型公司的比较

产品型公司	服务型公司
1．产品是营业收入的主要来源 2．关注品牌的产品价值 3．以自我为中心，以产品为本 （1）产品设计人员：代码级 （2）实施人员：安装上 （3）运维人员：孤立解决问题 （4）培训人员：产品培训 4．伙伴是搬运商	1．服务是营业收入的主要来源 2．关注品牌的服务价值 3．以客户为中心，以价值传递为导向 （1）产品设计人员：流程级 （2）实施人员：流程优化 （3）运维人员：全程、增值 （4）培训人员：流程培训 （5）咨询人员：管理专家 4．伙伴是增值服务商

向服务型企业转型的重要措施，就是发展和壮大咨询业务。2007年，金蝶就成立了咨询事业部。

“咨询部，就是转型的火车头、推动者，这是我对它的定位。”这是徐少春当时对咨询事业部的思考和定位。他的设想是，通过咨询事业部将管理与IT结合起来，从而实现全流程为企业创造价值。

然而，软件企业出身的金蝶，咨询业务的进展并不顺利，咨询能力也未能得到用户的信任。

净雅食品集团是餐饮业的龙头企业，也是金蝶的客户。2008年，净雅引入IBM做管理咨询。一年之后，净雅需要通过ERP将IBM的咨询方案落地实施，结果IBM推荐了其全球合作伙伴SAP的产品，突然引发了金蝶被SAP替换的危机。徐少春不得不亲自出马来处理这场危机，最终，金蝶和净雅双方达成共识，净雅继续选择金蝶作为合作伙伴，并由净雅公司向IBM提出“IBM咨询+金蝶产品”的合作模式。

这次危机过后，IBM负责咨询业务的人与徐少春进行了沟通，认为净雅模式可以进一步在金蝶的其他客户企业中推广，两家公司应加强合作。

IBM的商业模式是“软件+服务”。2009年，IBM公司42%的利润来自软件，另外42%的利润来自包含咨询在内的服务业务。这种软件和服务两大业务的均衡性，正是金蝶转型的方向，IBM也是金蝶转型的楷模。

金蝶需要补上咨询业务的短板，探索与IBM深度合作将有助于快速提升金蝶的咨询能力。2010年，IBM与金蝶联合宣布：双方将携手共同组建团队，为中国企业提供一体化的企业应用软件与服务整体解决方案。此举开创了国际IT服务巨头与中国ERP厂商在前端咨询服务合作的先河。两家的合作也为后来IBM高管加盟金蝶，金蝶深化服务转型奠定了基础。

在逆势中加速前行

金蝶的“新四年战略”是一次逆势转型，徐少春认为“萧条是成长的机会”，在公司内部会议上，他多次强调“超越往往不是在顺境中发生，而是在逆境中诞生”。㊟

在逆境中寻求转型，考验的不仅仅是勇气，还有企业的实力。2008年4月，金蝶在香港资本市场完成了第一次公开配售，成功配售了2000万股新股，融资达1.38亿港元。此次融资旨在配合金蝶的战略转型。资金主要投入了行业ERP及应用服务企业、在线管理及电子商务企业的并购，高端ERP及SaaS（软件即服务）研发与推广，高级应用管理咨询专家的招聘，销售与服务渠道扩张及伙伴生态链的加强。

这是金蝶探索行业化解决方案的开始。事实上，金蝶早已感觉到通用产品市场空间有限，要高速增长，就要寻找新的增长空间，因此除了向服务型企业转型外，金蝶的新四年战略还明确了进行行业化解决方案的探索。其实早在2002年，金蝶便有了全面向行业进军的想法，但在当时并没有采取实质性的措施，此次融资是行业化战略的落地和深化。

在行业化战略的指引下，金蝶开始了一系列的收购。收购的对象是行业ERP厂商，如制造业ERP专业厂商歌利来、政府财务服务厂商宏景、财税一体化软件供应商南京同盟、零售连锁行业ERP厂商商祺、服装行业软件供应商齐胜、房地产专业软件厂商嘉玛、PLM专业厂商普维等，这一系列并购帮助金蝶迅速进入多个行业市场。

与此同时，金蝶还在成立友商网的基础上，积极探索互联网市场，发展在线管理与电子商务服务平台。徐少春很早就意识到互联网即将重塑传统产业的商业模式，越早“触网”越能掌握战略先机。他认真分析和研究了正在崛起的BAT公司的商业模式，但不像BAT公司那样在C端（个人消费者）市场布局，而是选择在B端（企业）市场上发力。但后

来的事实表明，这个阶段的互联网风口在C端，而B端还要等待若干年才会有更大的机会。

2008年，金蝶举办了中国首届在线会计服务模式高峰论坛，探讨互联网的发展给会计行业带来的影响，以期与其他企业共商构建高品质的会计服务生态圈。同年，金蝶友商网推出在线会计服务，首次将基于SaaS的在线管理服务扩张到个人会计业务领域。2010年，金蝶电子商务公司成立，发布“打造小企业之家——友商网为4 200万小企业提供保姆式经营管理服务之家”战略。同年，金蝶还发布了首款个人理财产品——“随手记”，其上线不久便占据了同类应用市场的榜首。

金蝶不仅在行业化道路和互联网探索方面发力，还开始加快收购或成立新的分公司以拓展营销渠道，试图将金蝶的版图拓展至快速发展的二线城市及海外市场。从2009年10月27日至11月17日，不到一个月的时间，金蝶便相继在徐州、宜昌等地新开了9家分公司。一时，金蝶的管理层奔赴各地，开张剪彩，遍插金蝶大旗。那个时期，金蝶整体的企业人数规模也在迅速扩大，2008年到2010年的三年间，金蝶的员工人数涨幅超过了一倍，达到近10 000人。这一阶段，金蝶似乎在追求规模上着了迷，用体量赢得市场，用规模赢得先机。然而，在逆势中追求规模上的快速扩张，同时也意味着成本费用的迅速攀升，这不仅对金蝶的赢利能力提出了更高的要求和挑战，还在两年之后将金蝶逼向了生死存亡的险地。

除此之外，金蝶软件园也在各地落成或兴建。继启用上海金蝶软件园之后，金蝶启用了深圳金蝶软件园，将其作为管理总部。同时，在北京顺义开工建设北京金蝶软件园，这座被徐少春定位为“世界级管理智库”的软件园占地面积达到15万平方米，是当时金蝶投资最大的一个基建项目，给金蝶的现金流带来严峻的考验。

金蝶在逆势中全线发力，气势磅礴，“规模”成为这一时期的主旋律。但是，过度扩张带来的各种隐患也逐步暴露出来，并极大影响了新

四年战略的落地和执行。

探索中国管理模式

金蝶的身上还有另外一个标签：中国管理模式。探索中国管理模式，似乎并不符合一家软件公司的业务定位，即使在今天，仍有许多人不理解为什么徐少春如此热衷于探索中国管理模式。

对于徐少春而言，支持探索中国管理模式，是一种机缘，也是一种责任。

徐少春第一次对外阐述他对中国管理模式的理解，要追溯到2004年。那一次，徐少春应邀参加中国企业家年会，他发表了题为“中国企业有个性才能发展”的演讲。他在演讲中说道：

> 简单借鉴和学习或者模仿国外所谓的管理思想和理念，忽视中国企业特有的文化，这是一个潜藏的危险。从与中国企业的多年接触来看，我想中国企业最缺的是出色的运作和科学的管理。基本的管理思想在中国企业并没有得到充分的运用，所以只有练好管理的内功才能生存发展，把内功练到极致就会形成个性。(注)

虽然并非管理学科班出身，早年也更相信西方管理，但伴随着中国企业的成长和自身的学习，徐少春渐渐对本土管理产生了浓厚的兴趣，意识到中国企业需要中国管理模式。2006年，在中国企业领袖年会上，他发表了题为“全球化时代的中国管理模式”的演讲，结合自身的观察和研究，他指出：

> 在中国有许许多多的大型集团公司，不仅是招商局，比如万科、上海港、蒙牛集团、复星集团等这些中国的集团企业正在探索具有中国特色的集团管控模式，这些模式将可以为更多的中国集团企业所借鉴……中国的伟大复兴需要中国的管理实践。这个世界是平的，照搬外国人的管理模式难以搞好中国企业，中国需要管理创新，中国企业需要拥有自己的管理模式。

在当年金蝶公司内部的战略工作报告中，他再次向管理团队强调，照搬外国的管理模式难以搞好中国企业，中国需要管理创新，而金蝶需要探索符合自身特色的中国管理模式。

2008年，徐少春凭借在软件产业的成就和突出贡献，被选为香港“十大杰出企业家”。评委会认为，徐少春具有创新和独到的商业理念，能够带领企业迈向共同目标，并且在业界保持领先地位。两天后，金蝶还获得了香港评选的“资本中国杰出成就奖”。在香港参加的这一系列活动让徐少春意识到，需要有一个组织来推动中国管理模式。

不久，徐少春有了发起“中国管理模式杰出奖”的念头。他先是找到中欧国际工商学院院长朱晓明交流了自己的想法，朱晓明建议他去找成思危先生，因为后者多年来致力于推动中国管理科学发展。果然，成思危先生非常支持徐少春的想法，并且答应出任这个组织的名誉理事长。

2008年，“中国管理模式杰出奖”首届理事会在北京召开。在成思危先生的关怀和指导下，金蝶与中国管理现代化研究会联合中欧国际工商学院、北京大学光华管理学院、清华大学经济管理学院、中国人民大学商学院、上海交通大学安泰经济与管理学院、中国科学院研究生院管理学院等六大商学院，发起“中国管理模式杰出奖”遴选活动。

成思危先生对“中国管理模式杰出奖”遴选活动给予了充分的肯定，他在首届理事会上指出：

“中国管理模式杰出奖”是一件非常有意义的事情。表面上来说，“中国管理模式杰出奖”是一个奖，实际上是一种价值观的体现。评奖的意义是要肯定企业在中国经济发展当中的作用、企业经营者在企业发展当中的作用。同时，这个奖项还鼓励中国管理学界更多地面向企业，更多地了解企业，更多地从企业实践吸取经验。注

中国企业联合会副理事长胡新欣是专家理事会成员，他认为“中国管理模式杰出奖”遴选活动将会推动中国本土企业的管理创新，也有利于中国企业健康发展。他指出：

中国企业改革开放30年，已经到了需要总结的时候，到了需要去总结和发现规律的时候，到了需要挖掘中国成功企业背后的深层次理论、文化和哲学因素的时候。“中国管理模式杰出奖”遴选活动是一个非常好的平台，我们要借助这一平台推动中国管理现代化更加科学、理性和健康发展。

第一次“中国管理模式杰出奖”遴选，正值全球金融危机之时，一些企业家也忧心忡忡。徐少春倒是非常有信心，在接受媒体采访时，他指出：“在当今全世界经济面临金融危机的严峻时刻，中国企业要实现成功突围，中国管理模式必将发挥决定性作用。我坚信，随着中国经济的崛起，中国管理模式必将成功，也必将成为世界管理大全中璀璨的明珠。”

徐少春将席卷全球的金融风暴看作一次中国企业的“体检”，认为这既是挑战也是难得的发展机遇。未来中国企业将面临扩大内需带来的机会——产业升级、自主创新的机会，产业整合、收购兼并的机会，以及资本输出、技术输出的机会。要抓住这些机会，就要在企业管理方面做好文章，大胆探索实践优秀的中国管理模式，增强企业核心竞争力。

2008年11月21日，首届“中国管理模式杰出奖”颁奖典礼隆重举行，来自全国各地的千余家企业代表与会，共同见证了这一重量级奖项的诞生。格力、招商局、中国南车、联想、联华超市、青岛啤酒、新希望、新东方等共9家企业榜上有名。

在为首届“中国管理模式杰出奖”成果——《解码中国管理模式》一书作序时，成思危先生对这一事业给予了高度的肯定：

> 我认为这项工作既有利于提高全社会对管理的重视，也有利于总结推广我国杰出的管理模式，还有利于肯定企业管理者的贡献。作为一个管理科学家和中国管理现代化研究会的理事长，我一直在关注并支持“中国管理模式杰出奖”的有关活动。我衷心希望这一活动能够坚持下去，不断发现、总结并表扬我国企业杰出的管理模式，为逐步建立中国特色的管理科学体系做出应有的贡献。[注]

此后，“中国管理模式杰出奖”遴选每年都会举办一次，多年来，这一活动为企业界、管理学界提供了许多最新的管理实践成果。探索中国管理模式，不仅仅是金蝶所资助的一项公益事业，也成为一个金蝶为其客户服务、创造价值的平台。

没有家长的“大家文化”

徐少春一向重视组织与文化建设，2007年，他提出了“没有家长的大家文化”。这其实是金蝶探索中国管理模式的一次尝试，或者说是金蝶内外协同的文化战略。这种文化的核心就是以客户为中心，而不是以领导和管理者为中心，旨在彻底消除“家长式管理”和“公司官僚政治”，建立一种更加开放、全员创新、国际化和充满人情味的金蝶文化。

在早年的创业时期，“激情文化”曾为金蝶迅速立足、高速发展提供了强大的助推力，后来逐渐演变为更为强调职业经理人的“精英文化”。如果说“激情文化”与“精英文化”强调的是“将军”（管理层）的作用的话，“大家文化”无疑是在倡导“士兵突击”，并让全体员工迸发出活力与创新动力。

“我们认为客户是我们的母亲，制度是我们的父亲，我们说‘没有家长’，实际上就是把客户和好的制度结合起来，并创造出一种新的可持续发展的文化。”

为了真正建设“没有家长的大家文化”，让文化落地，而不是成为挂在墙上的口号，金蝶提出了“三化”建设。

首先是管理制度化。它强调的是纪律、法治精神、流程与规范。同样的事情重复发生两次以上，就需要建立管理制度和流程加以规范；通过奖惩，建立新习惯和新规范。

其次是业务标准化。它强调的是质量及价值意识、匠心精神、行业领导者风范。要求员工不断提升业务水准与质量，实现业务标准的可复制，降低管理成本。

最后是人员专业化。它强调的是职业精神、职业能力。借助《金蝶干部管理条例》的颁布，加强组织建设，提出干部要彻底转变心态，增强使命感和责任感；要用制度管人，用文化留人；要对员工的职业发展负责。

2008年，金蝶发布了“三大纪律、八项注意”（见表6–2），作为金蝶大家庭的“家规”，也是所有人必须遵守的最基本的行为规范。三大纪律体现“诚信负责”的行为准则；“八项注意”则体现“客户第一、持续创新”的行为准则和“创新、共赢、和谐、快乐”的工作氛围。

表6–2 金蝶员工“三大纪律、八项注意”（2008年）

三大纪律	纪律一：禁止行贿和受贿 纪律二：禁止泄露和出卖公司商业秘密 纪律三：禁止诋毁客户、伙伴及公司
八项注意	注意一：尊重客户，守时守信，反对怠慢客户 注意二：欢迎投诉，首问负责，反对责任病毒 注意三：主动协作，献计献策，反对本位主义 注意四：互相尊重，不称官称，反对家长作风 注意五：精益求精，日清日结，反对敷衍了事 注意六：积极分享，传播经验，反对独享知识 注意七：参会准时，积极发言，反对迟到早退 注意八：着装得体，文明办公，反对大声喧哗

2009年，深圳软件园总部落成，深圳地区1 500名金蝶员工从六处分散的办公地点汇聚在一个充满现代化与艺术化气息的金蝶软件园区，这让很多金蝶人感觉到“大家庭”的氛围更浓了。然而，此时正是金蝶面临最大挑战和最大压力的时候。徐少春发现，似乎并不是每个金蝶的员工都能感受到外部的竞争和压力。更让他感到不安的是，许多员工竟然缺乏危机意识。

“一些人不关心外部市场环境和公司经营状况，缺乏危机感和紧迫感；也有一些人把业绩不好完全归咎于金融危机产生的负面影响，而不从自身和内部寻找原因；当发生责任事故时，不少人推卸责任，常说‘那不是我的问题’‘那不是我的错’；不少人错误理解‘没有家长的大家文化’，认为这就是不要管理、不要制度、不要纪律；也有一些人对公司由产品向服务全面转型的战略认识不足，表现出仍以产品、以自我、以部门为中心，缺乏客户服务意识，甚至丢掉了战略客户；一些人不担当，不作为，甚至当公司需要他挺身而出承担责任时却当了逃兵！……”

建立以用户为中心的文化，就是牢牢地树立为用户创造价值的意识。凡是不能为用户创造价值的行为，就是多余的动作和行为。如果不能持续为用户创造价值，企业就不会赢得竞争优势。面对竞争对手，金蝶必须迎头而战，没有任何退缩的余地和空间。徐少春多次提出："我们必须奋战，没有任何退路。要打赢这场金蝶保卫战！"

除了通过企业文化建设培养员工的危机意识之外，金蝶在这个时期还注重培养"专家文化"，这也是金蝶服务转型战略的需要。

"金蝶，企业管理专家。"这是金蝶在服务转型中深入人心的品牌形象。"知识渊博、作风强悍"，就是金蝶这个时期的专家形象。"我们的专家出现在客户那里，要给人家的感觉是有思想、有方法论、有专长，是一个有思想、有专业深度的人。"

这是一种以客户为中心，为客户创造管理价值的文化定位。在这个阶段，金蝶还特别评选认定了几批管理专家，在金蝶设立了专家墙，将专家的照片陈列在墙上，让观者肃然起敬。

除了评定专家，金蝶还在全集团内部举办了几届中国管理模式演讲大赛。每一届演讲大赛，各基层组织都会进行管理模式的学习、讨论、演讲，然后层层选拔，最后各地区的优秀选手汇集到深圳总部参加总决赛。每次比赛都会掀起一股全员学习管理、研究案例、树立管理专家形象的风潮，也帮助金蝶人加深了对"让中国管理模式在全球崛起"这一使命的理解。

文化是企业的软实力，拥有文化，才会生生不息。2010年，金蝶总结了自身在文化建设中的痛点，借鉴了转型标杆IBM的文化与转型经验，在全集团启动了文化变革专项活动。这是一项自上而下的文化变革，它以打造强有力的执行力文化、团队文化、专家文化为突破口，落脚点还是"没有家长的大家文化"。它的本质仍然是一种以客户为中心的文化，而不是以领导和管理者为中心，旨在彻底消除"家长式管

理”和“公司政治”，建立一种更加开放的、全员创新的、国际化的和充满人情味的金蝶文化。

从2000年到2010年，金蝶业绩持续增长（见图6–2），一切似乎都在掌控之中。然而，动荡复杂的市场环境往往超出大多数人的预期。在下一个十年，金蝶将遭遇其历史上第一次亏损，转型也将遭遇空前的挑战与困难。

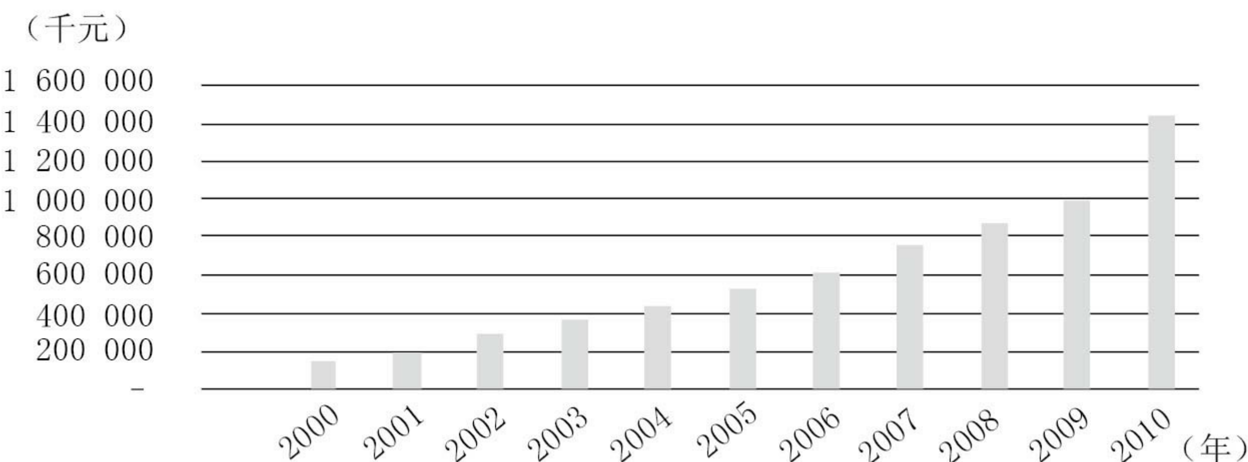


图6–2 金蝶2000—2010年销售收入

---

1. 朱卫平，《从王阳明“未发之中”看阳明心学特质》，《湖南大学学报（社会哲学版）》，2013年第2期。
2. 陈春花著，《冬天的作为：金融危机下的企业如何逆势增长》，机械工业出版社，2009年。
3. 《站在微笑曲线的顶端　徐少春的成功秘诀》，腾讯网，2007年12月25日，https://finance.qq.com/a/20071225/001780.htm。
4. 史亚娟，《25年，金蝶“蝶变新生”》，《中外管理》，2018年第2期。
5. 徐少春著，《ERP改变中国》，机械工业出版社，2007年。
6. 《2008中国管理模式杰出奖评选启动》，新浪财经，2008年8月14日，http://finance.sina.com.cn/hy/20080814/18265201235.shtml。
7. 中国管理模式杰出奖理事会，《解码中国管理模式》，机械工业出版社，2009年。

第7章
转型复盘：寻找根的力量

> 险夷原不滞胸中，何异浮云过太空。
>
> 夜静海涛三万里，月明飞锡下天风。
>
> ——（明）王阳明

公元1506年，王阳明遭遇了人生中最艰难的一年，在仕途上遇到了严重挫折。他因向当时的皇帝朱厚照仗义执言，得罪了当时的奸臣刘瑾，被廷杖四十，谪贬为贵州龙场驿驿丞。刘瑾并未罢休，派人暗中跟踪王阳明，准备在路上进行暗杀，将其置于死地。王阳明急中生智，骗过了尾随的杀手，搭上了前往福建的商船。不料，祸不单行，船只遇上大风暴，几乎倾覆。据说，当时王阳明毫不畏惧地坐在船上，写下了这首《泛海》。

这首诗彰显了王阳明无畏的气魄。在王阳明看来，一切艰难险阻都不应停滞于心中，更不能抱怨，它们就像是空中的浮云一样，终究会过去。在夜深人静时，倾听万里的惊涛海浪，思考自己的命运，感慨人生就像大海的波浪一样起起伏伏，这一切对于胸有大志的人来说都是常态。人不应纠缠于过去，不应在苦难面前畏缩，而是要秉持一颗光明之

心，勇于接受苦难和挑战。

从1991年到2010年，金蝶是幸运的，在20年的创业历程中，销售收入稳定增长。2012年，这是金蝶最困难的一年，业绩下滑，销售收入出现了历史上的第一次负增长，公司经营陷入困境，徐少春也遭遇了其创业以来的最大挑战，而这一切都是源于高歌猛进式的转型。

2011—2013年这次转型遭遇困境，并没有让金蝶遭受重创。徐少春对金蝶的快速扩张踩了刹车，进行战略复盘，并及时调整了方向，向“云服务”转型。这一新的战略为金蝶下一个十年的发展指明了新的方向。

高歌猛进：开启新转型

2011年，“十二五”规划的开局之年，政府出台了进一步鼓励软件产业发展的政策，金蝶迎来了新一轮的发展机会。在新的机会面前，徐少春信心十足：

> 未来十年将是中国企业转型的十年，是管理与IT服务行业的黄金十年。过去金蝶从事中小企业的海量业务，现在我们要往高价值的方向走，要提升服务的价值，靠专业的服务去占领中国管理解决方案服务市场里头的最高地位，那就是金蝶的方向。实际上在中国，有很高定位的服务品牌现在还没有，这个机会就是给我们的。

2月15日，金蝶上市十周年纪念日，当日金蝶市值超过100亿港元，是2001年上市时的24倍。

更让金蝶管理团队感到高兴的是，于2009年提出的“新四年战略”也

似乎初见成效。“新四年战略”的首年，即2010年，金蝶营业额同比增长44.1%，主营利润同比增长63.8%，这都极大地提升了管理团队的信心。

“是时候大干一把了！”这是金蝶高管团队共同的心声。1月18日，金蝶集团对外宣布，冯国华正式加盟金蝶，并出任金蝶集团总裁，兼任金蝶软件（中国）有限公司CEO。此前，冯国华在IBM工作了近10年，拥有丰富的管理咨询经验。冯国华本人也是信心百倍，与金蝶签订了五年任期合同，协助徐少春参与金蝶重大战略决策，全面负责金蝶管理咨询、解决方案和管理软件业务。

除了冯国华自己，他还吸引了IBM等知名企业的一些高端人才加盟，这在一定程度上弥补了金蝶在转型中人才缺乏的不足。金蝶在市场营销、研发及咨询顾问等关键业务领域招募的高端人才陆续到位，极大地提升了整个公司转型的信心。徐少春充满信心地认为，随着一批具有国际视野、咨询经验丰富的人才加入金蝶，他所提出的“向服务转型”的战略将会顺利推进。

在2011年的年度经营启动大会上，金蝶明确了“转型、整合、高增长”的战略总方针和六项战略业务。这六项核心业务包括管理软件及服务业务、中间件业务、电子商务、电子政务、医疗卫生和国际业务，前四项是金蝶的传统业务，曾经被称为“四驾马车”。

动员大会非常成功，战斗的号角已经吹响，整个集团迅速投入新的战斗中。

如何能实现服务转型？金蝶给出的答案是整合。其中最重要的，是对于人才的整合，而整合的最终目的，是为客户提供更高的价值。

金蝶战略转型的逻辑没有什么错误，无数的转型案例表明，转型最大的制约因素就是人才。在变革和转型中，尽管不同企业的转型方向和转型措施迥异，但唯一相似的是其人才战略与企业战略的“同步适配”。

甚至，有些管理者认为，在转型中，人才战略优先于企业战略。“优先战略”比“适配战略”更进一步，它强调的是人才储备，没有事先的人才队伍储备，企业转型不可能成功。

事实上，金蝶并没有为这次激进的转型做好人才储备。为了应对大规模扩张和高速成长的需要，金蝶加大了人才招聘力度，2010年增加了5 000名员工，2011年员工总人数跃升到12 000人。连徐少春本人都觉得金蝶的人员扩张太快了，他说：“人员的急速增加，让金蝶变得不像一家创业近20年的老公司了，而像一家新公司，主要由新员工组成的一家公司。”

但转型的激情已经被点燃，徐少春带领他的团队在转型路上高歌猛进，初战告捷。2011年上半年，金蝶收入同比增长58%，净利润同比增长43%，实现了自2001年上市以来最大的增幅。

殊不知，表面鲜亮的业绩背后，一场金蝶成立以来的最大危机正在形成。

危机来袭：遭遇成长困境

2011年8月17日，徐少春、冯国华和金蝶的CFO（首席财务官）陈登坤等三人满怀信心地去香港参加中期业绩发布。他们的自信是有理由的，因为，至少从当时看来，金蝶的新四年战略是成功的，业绩一直在攀升，他们三个人甚至准备好了向投资人描绘金蝶的辉煌未来。然而，令所有人都没有想到的是，中期业绩发布会当天，金蝶股价下跌了16%，第二天下跌7.9%，第三天下跌6.5%。仅仅三天，总共跌去40亿港元市值，几乎跌去了金蝶市值的一半！

市值断崖式下跌，显然，外部投资者并没有像金蝶的管理团队那样对转型充满信心，相反，投资人对金蝶高速扩张所带来的成本高涨及现金流问题表示担忧。同时，投资人还认为，由于人员急速扩张，管理复杂度呈指数级上升，已经暴露出金蝶在管理中的种种弊端，他们甚至担心管理失控。

投资人的担心不无道理，尽管从销售收入上看，2011年金蝶全年营业收入首次超过20亿元，销售收入保持了较高的增长速度，同比增长了40.8%。但公司的雇员福利开支为14.4亿元，较上年上升66.47%，当年的净利润仅为1.45亿元，同比下降46.6%。2012年2月13日，金蝶对外发布了历史上第一次盈利警告，报告称利润大幅减少的主要原因是：前瞻性的战略投资和业务扩张带来的成本费用上升，以及2011年下半年中国中小企业软件及服务采购支出延滞。

大规模的扩张给现金流带来了很大的挑战，同时，各种成本大幅度上升，企业的利润被不断蚕食。事实上，许多企业在转型时，就是因为资金链断裂，导致无法正常运作，甚至最后破产。在海尔集团的转型中，CEO张瑞敏对现金流和利润两个指标高度关注，他多次强调说："现金流比利润更重要。如果说利润像血液，现金流就像空气。"

2012年，金蝶的新四年战略陷入窘境，内外交困。

2月2日，签了五年工作协议的冯国华宣布离职。一年前，冯国华加盟金蝶的时候，曾感慨地说："今天终于加入金蝶了，这一路走得非常辛苦。真正说离开奋斗了9年，并取得一定成功的IBM，非常不容易，我几乎是放弃了IBM所有的好意挽留和机会。真正的心理动力是心中有一团火在燃烧，是时候真正让自己转型并帮助我们民族的企业到新的高度。我将克服一切困难，为这一理想和使命，努力奋斗！"[注]

冯国华在加盟金蝶的时候，曾带来一些志同道合的朋友加入金蝶，他们怀揣着振兴民族软件产业的梦想，但面对转型中业绩下滑的压力，

无奈之下，只好遗憾地选择离开。

高管的离职让金蝶在执行“新四年转型战略”时放慢了速度，高速成长中隐藏的问题也逐渐暴露出来。2012年上半年，金蝶净亏损达到2.115亿元人民币，这是金蝶成立近20年来的首次亏损，也是徐少春创业20年来遭遇的最大考验。从2011年9月到2013年上半年，金蝶开始进行业务调整和大规模组织结构优化，集团人数从12 000人急剧缩减至7 000人左右（见图7–1）。

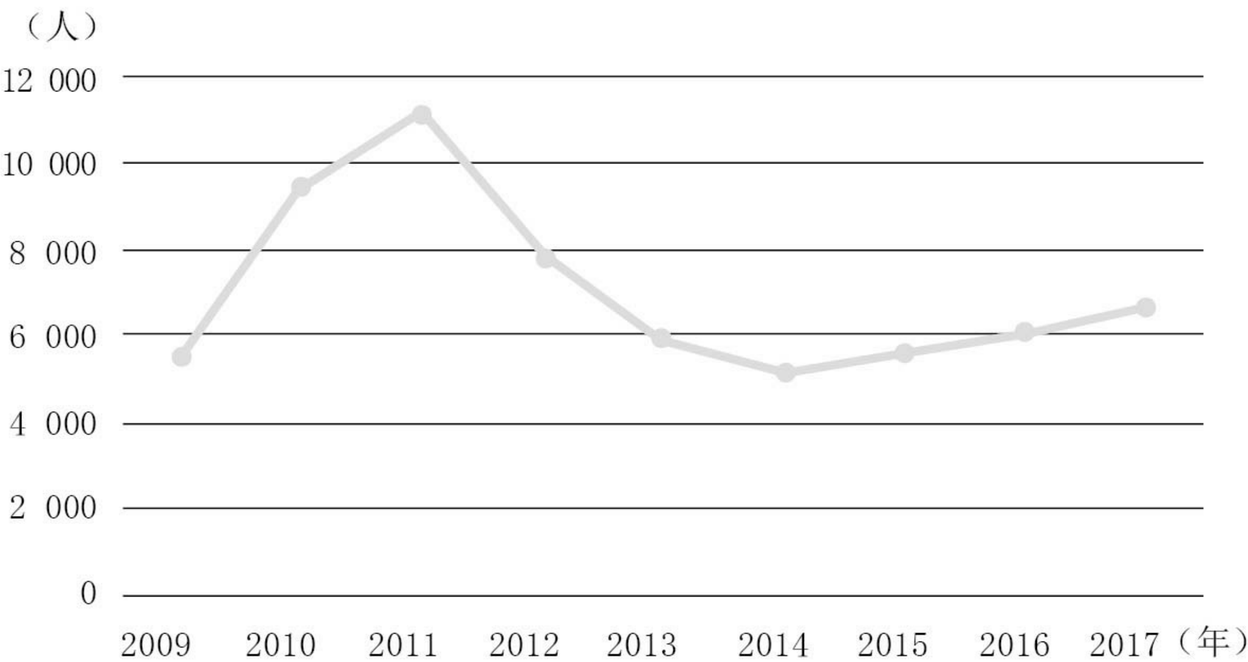


图7–1 2009—2017年金蝶集团员工数量变化

新四年战略复盘

金蝶的新四年战略是2009年提出的，其核心是深耕行业用户，由软件开发商向服务商转型。在此战略指引下，金蝶制定了具体的战略目标，主要包括如下内容：管理软件及服务业务，着重发展咨询业务，服务收入争取达到总收入的一半；中间件业务，保持业绩持续增长；电子

商务，快速发展，承担服务转型的重大任务；电子政务，做好初始积累，打造政府平台。未来蓝图是：2013年营业收入达到50亿元，市值超过300亿港元，伙伴超过5 000家，提供超过20万知识工作者的就业机会，客户数量超过200万家，分公司超过150家；初步成为中国的IBM，将中国管理模式向外输出。

简单地概括起来，其商业模式就是ERP产品+咨询服务、ERP标准产品+行业解决方案。

从长期来看，金蝶向服务转型其实并不突兀，其本质是软件为管理服务。只是，成功的条件其实非常苛刻。如果说财务软件的背后是一套相对成熟的会计准则，软件厂商只需简单交付，企业拿起来就能应用，那么，当信息化延展到采购、销售、客户关系管理等供应链系统时，就面临着数据接口的整合、集成、一体化问题，企业对品质的要求会越来越高。而此时，金蝶在产品、团队、组织上，并不具备向服务商转型的充分条件。事实上，转型对于很多企业而言，常常就是一场冒险。

在2010年的金蝶中期会议上，徐少春进一步阐明了金蝶的服务转型战略将从品牌转型、销售模式转型、渠道伙伴转型、客户经营模式转型、实施交付模式转型、金蝶管理变革和领导力提升与价值观强化七个方面协同推进。而在这轮推进中，金蝶最大的瓶颈是销售转型，若无法控制好源头，提高项目利润，新四年战略的系列转型其实很难落地执行。我们常说打蛇要打七寸，要抓住命脉，而销售转型就是金蝶转型的命脉。

2010年春，金蝶进行了一场轰轰烈烈的企业“新文化运动”，从一个更高的层面要求金蝶的每一位员工，尤其是与客户直接接触的一线员工在进行项目实施的时候，必须成为企业管理专家，与客户探讨“中国管理模式”的时候要有一整套“标准动作”和“标准语言”，小至衬衫纽扣、西服着装等细节，皆要树立管理专家之形象。

金蝶希望以“咨询”方法为杠杆，以咨询正确识别和引导客户需求，提升客户管理价值，以行业解决方案全面满足客户需求，以产品为基础落地解决方案，再加上实施服务的产品化，进而完成服务模式创新。但咨询、行业解决方案、产品、实施，这是一个系统工程，任何一个环节出现问题，就会对系统整体产生倍减效应；而一旦其中任何环节为零，整体就会归零，显现短板效应。实际上，人员的大规模扩张、人才形象的迅速拔高，并不能在短时间内从根本上提升金蝶在客户洞察、整合解决方案、方法论、工作说明书、谈判等方面的竞争力，反而增加了组织整合的难度。

从渠道转型来说，金蝶强调要打造一个“服务型”的渠道伙伴生态链，但一直以来，金蝶的渠道伙伴体系都非常单一，基本上都是以产品代理、营销型企业这种单一运营模式的伙伴为主。金蝶要向服务转型，给客户提供更多的附加价值，靠自己这个单体的企业很困难，需要更多数量和类型的伙伴加入进来。

在金蝶的渠道伙伴转型计划中，有一个相对绕口的名字：百亿GDP以上县级行政区划渠道伙伴全覆盖（简称“百亿GDP”全覆盖），意思是GDP在百亿以上的县级行政区划都能够有合作伙伴覆盖到。这种覆盖的实现，一方面是当地有独立的伙伴，另外一方面可能是由大伙伴开设办事处、分公司进行覆盖。这并不是一个轻松的目标，因为如果没有服务转型带来的产品多元化和伙伴多元化效应，原本单一的营销伙伴模式并不足以支撑如此庞大的渠道覆盖面。

吴荣海是金蝶目前的业务合作伙伴，他原来是金蝶的销售人员，后来在公司“伙伴计划”的感召下，于2003年离开金蝶到北京创业，成为金蝶的市场合作伙伴，亲历了金蝶整个伙伴计划的执行过程。在他看来，金蝶要想做大做强，伙伴计划是非常重要的，但是，需要重新思考和定位伙伴战略，尤其需要培养“大伙伴”。

吴荣海所提到的“大伙伴”主要指实施能力强，尤其是要有为企业提

供咨询服务能力的合作伙伴。在客户经营模式上，卖产品的心态是一旦产品交付就结束了。但服务不是，它是以帮助客户解决问题的方式，与客户进行紧密的融合，强调的是和客户的互动性、服务响应的速度。做产品相对更重视销售、技术，而服务则更重视思想性、服务方法论、流程步骤等，还要把这些模糊的东西具体化。其实从长远来说，每个行业最终都会向服务转型，因为商业社会的根本驱动力就是人们对美好生活的向往，但企业必须了解自己的属性、产品的特色、拥有的资源，必须对服务有深刻的理解。

2012年7月，在集团中期会议上，徐少春在回顾、总结和反思了过去12年来的战略之后（见表7–1），选择重新将2003年提出的“产品领先”作为集团长期战略指导思想，并提出ERP业务转型的五大关键举措，其中最重要的就是加强分销伙伴生态链，由销售导向向交付导向转型。

表7–1 金蝶自上市以来的战略主题回顾

2000 年	国际化，International 一定要实现
2001 年	帮助顾客成功
2002 年	全面向行业进军，继续深化转型，争当中国企业信息化事业的领导者
2003 年	产品领先，伙伴至上，快速反应，能力为先
2004 年	创造变革，全面超越
2005 年	强化组织能力，建设个性文化
2006 年	决战蓝海、共赢天下
2007 年	提升能力，完善管理，不打折扣地执行
2008 年	渠道突破，提升能力，完善管理，不打折扣地执行
2009 年	深化服务转型、继续渠道突破、快速响应市场，建设专家形象，努力开源节流，确保稳定增长
2010 年	走行业化道路，提升一线战斗力，高增长、高回报
2011 年	转型、整合、高增长
2012 年初	转型、聚焦、高价值

在战略复盘时，徐少春指出："品质是我们这个行业的生命。"

没有好的产品，无论怎么谈转型和服务，都是浮云；没有好的产品，"买软件送服务，买服务送软件"这样的交叉销售，无异于自掘坟墓；而没有强大的组织能力，"服务产品化，产品服务化"这样的战略雄心，也无非是一纸空谈。

除了自身转型战略的执行问题，金蝶也无奈于宏观经济下滑对软件行业的影响。启动于三年前的那场"一揽子计划"，在随后的几年里掀起

了火热的投资热情，管理软件行业也拥有了2009年至2011年三年的好时光。但是2012年，无论是外贸还是内销，都让人忧心忡忡，民营企业的处境更为艰难。因为内需消费，无论从品类还是商业模式创新上，始终没有寻找到突破口。[注]这一年，徐少春提出“现金为王，生存第一，发展第二”，可见企业在危机面前的紧迫与挣扎。

像金蝶一样，整个中国企业管理软件市场都在过冬，经济下行的压力首先在软件行业显现出来，尤其是主要客户是民营企业的厂商。11月4日，徐少春在2012年（第五届）“中国管理模式杰出奖”颁奖典礼演讲中坦言：“今年这一年令人五味杂陈，过得不是很容易。我见了很多中小企业家，大家满以为2008年金融危机后就应恢复新一轮增长，但没想到，今年开始经济下行，生意越来越难做。”

在企业管理软件领域，金蝶代表国内厂商和SAP、甲骨文等国际大软件厂商竞争，后者拿走国内大多数超大型企业客户，国内大部分软件厂商的产品主要集中在对价格较为敏感的中低端客户。在经济不景气的情况下，通过企业管理软件来优化管理对于中小企业来说不那么重要，不是一种绝对的刚性需求。

云管理：企业转型突破口

在中国成为世界第二大经济体后，传统经济优势面临巨大挑战，企业面临着宏观调控、行业恶性竞争、消费者需求升级等种种前所未有的挑战和难题。这让本来依靠资源优势、低成本优势、垄断优势的企业家们逐渐失去原有的竞争能力，摆在他们面前的，要么是艰难的转型，要么是破产的僵局。中国企业要成长为价值型企业，需要寻求新的增长方式。

价值型企业应该是什么样子？其核心就是企业整体运行所必需的三个主要部分：战略、执行和文化。价值型企业的战略，一定是基于企业的底层逻辑和基本假设，这是企业之间既抽象又具体的核心差距所在。

海尔立志于成为“服务的海尔”，腾讯在不断宣称“开放”，富士康正试图从“制造富士康”走向“科技富士康”，一向在企业级市场深耕的华为欲向终端消费者领域转型。为什么有的企业与成功企业拥有同样的技术、资金、人才，却不能够取得相同的经营成果？其根本原因就是没有战略逻辑，而这恰恰是中国许多企业所缺失的。许多中国企业所做的努力都是竞争的努力，而不是战略的努力，这些企业追求的是如何解决竞争中的问题，具有的是竞争理念而非战略思考。注

对于一家企业来说，摆在第一位的问题并不是如何竞争，以及与谁竞争，而是选择为自己的客户做什么和不做什么。

2011年8月12日，夏季世界大学生运动会开幕式在深圳湾体育中心举行，徐少春在会场内感慨自己有幸见证了这一重要时刻，于是在新浪微博上发文以做纪念。但令他意想不到的是，因为这次开幕式，深圳实施交通管制，南山区的交通陷入瘫痪，被堵在路上的人们正憋着火无处发泄，徐少春的微博沦为大家的攻击阵地，当天出现了六七千条评论。而据中国人民大学舆情研究所的监测与研究，关于公共事件的微博，一旦达到转发次数一万或评论数三千的临界阈值，就可能会从微博场域“溢出”到社会话语场域，从网络影响到现实。注可想那天徐少春内心所感受到的震惊。

与常年活跃在微博的明星、大V不同，这次“微博风波”是徐少春第一次切身感受到微博的攻击力，也是他第一次亲眼“看见”网络社会的浮躁与戾气，更促使他下决心做出改变，至少在企业内树立一种充满正气和正能量的沟通氛围。在徐少春看来，企业转型升级不应该只是结构、技术、产品和管理的转型，还应该有文化的转型。企业管理的转型不再

是让管理者去改变文化，而是邀请员工自己来改变。在这种情况下，企业迫切需要一个更为私密的沟通平台，它不仅能让管理者洞察与倾听，让组织者创新与发挥，让专家分享与认同，也能让新员工快速融入与成长。

2011年12月，“金蝶微博”（“云之家”前身）诞生，正式拉开金蝶互联网转型探索的序幕。

2012年3月29日，微信上线433天，用户突破1亿。同样的用户数，QQ用了将近十年，脸谱网用了六年半，推特用了整整四年。微信成了一种新的生活方式，更多消费者认识到移动互联网的魅力，以社交为主的新经济生机盎然，不断向纵深发展。就在这一天，金蝶在开放群组（The Open Group）中国年会上正式提出云管理转型战略，利用社交网络、移动互联、云计算这三项新兴技术，帮助客户进行云管理转型：

- 融合社交网络技术，创新企业管理软件应用，形成“社交化ERP”，有效激活跨组织协同工作；
- 融合移动互联技术，在智能终端上布局管理应用，有效加速管理流程；
- 融合云计算技术，打造云管理平台，将帮助企业创新业务模式，实现低成本和高效经营。

金蝶涉足互联网其实很早，除了徐少春在20世纪90年代末撰文《数字化管理》，金蝶更是在2000年时就成立了互联网事业部，还专门做了一个为财务人员提供会计信息的服务网站，当时就已经想到运用互联网提供软件服务。那时，创立才一年的阿里巴巴尚且无人知晓，百度也不过刚刚诞生。但是，随后互联网遭遇泡沫危机，金蝶这个互联网事业部也就于2002年上半年夭折。

“我觉得这是个最大的教训。”徐少春回忆说，“为什么那时我们对互联网重视不够？是因为我们的ERP做得太好了。”习惯了成功、习惯了享受舒适荣耀生活的人，是不愿意到一个不熟悉甚至被人不看好的环境中去的。企业亦然。

“许多企业家在转型时常常有这样的感慨，就是看不清、看不懂、看不起。看不清和看不懂还好一点儿，但是看不起往往会在很大程度上阻碍转型，这是最危险的一种态度，其实也是等死的态度。”[注]

企业的持续发展一定基于两个最主要的驱动力：一是顺应环境；二是有足够的内在驱动力，也就是企业有自己的追求。

得益于上文所述的微博事件，徐少春开始清醒地认识到基于互联网的组织协作管理与应用成为大势所趋。在ERP软件这个相对饱和的市场，凭借老一套的软件技术已经满足不了用户的需求，软件厂商需要拥抱互联网，投入研发更深化和细致的产品。对比国际厂商的动向，传统软件业云化和社交化已经成为流行趋势。2012年，甲骨文公司发起了三项关于云社交的收购；2012年6月，微软斥资12亿美元将企业社交网络Yammer收入囊中。在更早的一两年间，SAP和IBM也曾在企业社交网络服务上出手进行收购。[注]

在徐少春看来，云管理是社交网络、移动互联网、云计算等新兴技术所催生的一种创新型管理模式，它能够在支撑企业重塑管理模式、创新商业模式上，发挥出不同以往的效力。

基于以上的认知，金蝶开始推动公司产品向“云端”升级，比如，将K/3 Cloud升级为金蝶云。在2013年，K/3 Cloud就率先尝试开拓大中型企业SaaS市场，比如，与福建中宇卫浴联合打造一体化线上管理及运营平台，帮助这家中国最大的卫浴水暖产品及配件制造商实现数字化转型。

毋庸置疑，云管理将是中国企业转型与升级的一个突破口，具体表现在以下几个方面。

第一，融合客户，打造具有黏度的新型商业模式。第二，运用云端科技协同伙伴，共同推动业务增长。第三，应用社交技术，特别是企业社交网络，建立研发社交化平台，推动开放式创新。第四，应用移动科技，挖掘ERP潜力，运用社交网络提升供应链协同效应，将业务流程和业务数据管理推送到任何需要的应用场景和环境当中。第五，云计算为企业带来比以往更加灵活、更加强大的计算能力，可以优化IT的投资和管理。第六，应用社交技术，特别是企业社交，打造网络型社交化组织，实现企业文化转型及企业家转型。

“ERP+企业互联网服务”双核驱动

2012年8月8日，金蝶成立19周年纪念日，金蝶在深圳举行“云管理新产品发布会”，将企业社交网络产品“金蝶微博”正式升级为“云之家”，并发布了一系列云管理新产品：基于云平台的社交化ERP“金蝶K/3 Cloud”、云管理企业移动门户、房地产行业移动售楼系统等（见图7–2）。金蝶还与华为举行了战略联盟签约仪式，双方就开拓云管理市场展开深入合作。11月，金蝶将“云之家”、“智慧记”和云平台整合成企业互联网事业群，不足半年，金蝶云化和社交化的产品与传统ERP呈现出互相刺激销售之势。

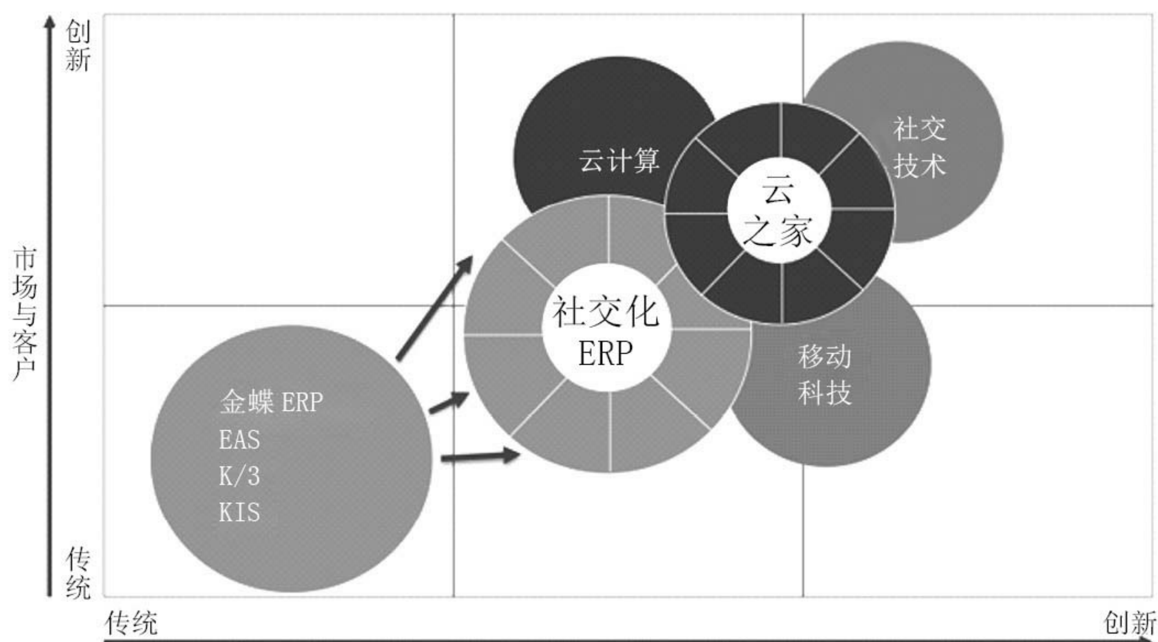


图7–2 金蝶双核驱动战略示意图

从2012年向云管理方向转型开始，金蝶陆续推出了近40款移动应用软件，涉及各ERP产品，包括：面向大中型集团企业的金蝶EAS推出了EAS企业通讯录、EAS移动工作流、EAS移动客户、EAS移动HR等；面向中小型企业的金蝶K/3　WISE推出了移动供应链查询、移动CRM等；面向小微型企业的金蝶KIS推出了销售助手、老板报表等。此外，还有协同领域的移动应用金蝶微博、讯通等，以及友商网、“智慧记”、“订单100”、“快递100”等各类金蝶云服务。

2013年初，金蝶将自身的业务模式定义为“双核驱动”，即“ERP业务+企业互联网服务”业务。换句话说，金蝶正在由单纯的ERP业务向“ERP+企业互联网服务”方向转型和发展。实际上，类“双核驱动”模式成为大多数企业进行互联网转型的路径选择。在新技术的挑战下，转型和变革在今天已经是常态，大部分企业的传统业务虽然难以实现突破性增长，但依然可以为企业贡献稳定的现金流，而新技术催生的各类新业务虽然符合变革趋势，但是难以在短时间内构建稳定的组织能力和可持续的商业模式。

因此，面对互联网转型，中国很多企业家都处在一种无法自拔的“纠结”之中，纠结的关键不在于变还是不变，而是怎么变才能让企业可持续发展。从学理上分析，这种“纠结”其实是因为企业追求的效率和长期适应能力之间存在着深刻的矛盾，这个矛盾是一种组织悖论。(注)

具体说来，就是一家企业必须提高效率才能适应此时此地的环境，才能生存和发展；而组织结构越趋于严谨和稳定，企业的效率越高；但是效率越高，对此时此地环境的适应越好，企业对未来环境变化的适应能力就越差，即长期适应能力也就越差。也就是说，企业此时此地的短期效率和对未来环境的长期适应能力之间存在矛盾。而解决矛盾的关键，在于企业家精神，因为企业家对未来的预测不是基于统计模型，不是基于计算，而是基于他们的心智模型（mind model）：想象力、警觉性、自信心、判断和勇气。(注)

对于金蝶的新旧业务，徐少春说：“传统业务，我认为它仍然还会有一个比较稳定的增长，这个市场还会增长，但是跨越式的增长不会出现。但是在新的领域里面，它会有一个指数级的增长，这种指数级的增长会反过来促进ERP市场，会支撑ERP有一个稳定的增长。”

2013年，金蝶实施中小市场全分销渠道战略，将K/3等明星产品交给伙伴经营，极大地激活了金蝶伙伴生态，用徐少春自己的话来说：“事实上就是我们要被别人整合，变成别人的伙伴。”企业和分销伙伴由“你”和“我”的关系转变为“我们”的关系，一体化地面向客户，为客户提供产品和服务。2013上半年，金蝶实现扭亏为盈，“双核驱动”的业务模式初见成效。

金蝶向服务转型的“新四年战略”之初，聚焦于销售转型，对标IBM，建立本土服务品牌。但事实是金蝶经营得非常痛苦，因为本土企业与IBM、SAP、甲骨文在人才、品牌上竞争的起点完全不同，所处的生态环境也不同。在企业品牌未能形成市场拉力的情况下，强势进行销

售转型只会导致组织动作的扭曲和变形。企业更应该做的是想方设法地将产品和服务推向市场，而这个推力就是成熟的渠道体系，通过渠道建立客户对企业品牌的认知和认可度。

2013年，金蝶在互联网转型上成效显著：“云之家”宣布公有云永久免费，用户数突破100万；友商网SaaS服务注册用户数超过200万；“快递100”用户数达到700万，人均峰值高达1 300万，并实现赢利；通过“云+端”技术，累计实现金蝶云平台连接2 000万用户。

在心上种庄稼

曾经有个禅师问他的三个弟子：“你们谁能告诉我清除杂草的办法？”弟子们的回答是：把杂草割掉、拔掉、放火烧掉。禅师说：“你们讲得都很好，从明天起，我们把这块草地分成几块，按照自己的方法除去地上的杂草，明年的这个时候我们再到这个地方相聚!”

第二年的这个时候，弟子们早早就来到约定的地方，他们用尽了各种办法都不能铲除杂草，早就已经放弃了这项任务，如今只是想看看禅师用的什么方法。禅师那块原来杂草丛生的地已经不见了，取而代之的是金灿灿的庄稼。弟子们顿时领悟：只有在杂草地里种上庄稼，才是除去杂草的最好方法。而要想心灵不荒芜，唯一的方法就是提升自己的心性。

自转型以来，徐少春不断在思考如何才能提升人们内心的力量。2010年，经中欧国际工商学院杨国安教授推荐，徐少春结缘“王道薪传班”，领悟“内圣外王”的领导哲学。2011年，金蝶将“走正道、行王道”作为集团核心价值观。在徐少春看来，王道精神的核心就是“利他”，企业只有与员工、顾客等利益相关者共创共赢，才能强大而持久

地发展。在商业世界里，“为别人做事”是最重要的想法，而一个企业是否伟大就是要看有多少人能享受到它提供的服务。

在企业处在上升期时，员工士气自然高涨，但当遇到调整和挫折，便要考验员工对价值观的坚守。2011年9月9日，徐少春在深圳地区的经理人大会上宣布进行组织变革，着力解决服务转型战略的执行问题，其中的关键是提升顾问人才价值，提升服务的新签率、续签率和总签率。在快速引进大量顾问人才后，金蝶并没有充足的时间去消化融合，人才整合实际上更多表现为文化水土不服、部门协作困难，导致资源内耗严重。

“从去年以来，我们的高速增长导致了组织臃肿，效率低下，士气不高，透过这些现象，管理层看到了问题的本质：一是组织不支撑公司的服务转型，去年请顾问公司一起来分析，我们讨论了很多的战略，但是我们在组织上、执行上讨论得比较少，我们的组织、流程和文化仍难以支撑公司服务转型的战略；二是官本位，我们有些干部还有官本位思想，认为只有当官才有价值，离我们的客户和一线员工距离较远。”[注]

这次组织变革，徐少春虽然要求经理人立即行动，全身心支持一线，快速行动，快速决策，创造更多的商机，杜绝每一分钱的浪费，但过于激进的高增长策略的惯性和影响已非朝夕之间可以扭转。

2012年上半年，在重压之下，金蝶出现了一系列违规事件。比如在企业内控管理方面，出现了窃取商机、伪造公章、私签合同等损害公司经济利益的行为；有人制作虚假客户确认单，导致收入确认与真实情况不符；员工缺乏保密意识，屡次发生泄密事件。在项目管理与合同管理方面，出现项目需求不明确或者过度承诺，合同义务与实际履约能力严重不符，有些合同责任约定超出公司原则底线的情况。伙伴管理方面，出现严重的串货、盗版等情况。这时，精神信仰和商业伦理就成为克服挑战和扭转局面的核心力量。

“宏观经济下行、多年积累的问题和公司主动求变这三种压力交织在一起，使得我们走过了历史的最低点。每当夜深人静，我总是告诉自己，来吧，让暴风雨来得更猛烈些吧！是三个坚持给了我力量，坚持信念、坚持信任、坚持行动！越是危机，越要坚持信念，坚持走正道；越是危机，越要坚持信任，坚持行王道；越是危机，越要坚持行动，坚持将走正道、行王道落实于每一项具体的行动。”[注]

回顾金蝶2011—2013年以来的艰难，徐少春深感逆境之中，正是内心所坚守的信仰在照亮前行的路。遭遇危机时，更能凸显一个群体信仰的力量。时至今日，如果说金蝶自身的管理模式有什么独到之处，那就是历经艰难后，“剩下来”一支高度凝聚的团队，一个高度信任的集体。

“作为一名创业了二十多年的人，我总是在问，是什么让我坚持了二十年的艰苦奋斗？是什么让我有力量继续前行？是什么让我活着？不是因为我的躯壳，而是源于我的内心。是内心的力量支撑了我。古人云，人不为己，天诛地灭。今天我理解的这个‘己’不是自己的身躯，而是自己的内心。”[注]

人最难的是认识自己，一生的修炼，就是不断寻找真实的自我的过程。在一些哲学家看来，唯有能征服自我、掌握自身命运的“超人”，才能以一种真诚的心态面对自己的生命。

“我想这是上天给我们的机会，让我们冷静思考，更加认清当前的形势，现在开始的这一次（磨难），我把它称为二次创业，也是带给我们一次蜕变、一次重大转变的机会。”[注]徐少春依然充满希望。

充满希望，不是因为邪恶即将消失，也不是因为贪婪将荡然无存，而是因为在新的经济形势下，逐步认识到自己拥有的巨大力量，对释放能量所产生的创造力充满希望。机会，只存在于你洞察觉醒的那一刻，可胜在敌，不可胜终在己。

在徐少春看来，任何一场变革都会有阻力，而最大的阻力是思维模式，金蝶的办法则是做出一个样板，拿出一个产品。

2013年8月8日，在金蝶成立二十周年庆典上，徐少春向全体员工致以“八个感谢”，以慰藉他们陪金蝶熬过了最艰难的一段“金之在冶”的时光。借用巴尔扎克的话说：“挫折和不幸，是天才的进身之阶，是信徒的洗礼之水，是能人的无价之宝，是弱者的无底深渊。”而金蝶“感谢苦难、感谢挫折、感谢2012，是它们让我们更清醒、更强大，更有力量”！

2013年12月13日，在“中国经济年度人物”颁奖盛典上，雷军和董明珠的1亿赌约看似是一场关于企业增长方式的路径之争，但实际如董明珠所言：“我觉得做企业，最重要的事情是必须问一下，在枝繁叶茂的底下，根在哪里？绿叶可能生长三五年，但是能不能长久，还是要引起思考。”

---

1. 引自冯国华2011年1月18日微博。
2. 吴晓波著，《激荡十年，水大鱼大》，中信出版社，2017年。
3. 陈春花著，《经营的本质》，机械工业出版社，2012年。
4. 吴晓波著，《激荡十年，水大鱼大》，中信出版社，2017年。
5. 焦晶，《金蝶转型成蝶》，《中外管理》，2011年第10期。
6. 孙瑜，《徐少春：金蝶熬过最坏的一年》，《英才》，2013年第6期。
7. 参见《陈春花：提升组织管理水平必须要知道的四个基本命题》，微信公众号“春暖花开”，2017年4月19日，https://mp.weixin.qq.com/s/GEIvlSo6N7t8iq_10bEdAw。
8. 林毅夫等著，《改革的方向》，中信出版社，2018年。
9. 《果断变革，赢得成功》，徐少春在2011年金蝶集团经理人大会（深圳地区）上的讲话。
10. 徐少春在2013年北京尼山世界文明论坛上的发言。
11. 同上。
12. 同上。

第8章
聚焦创新：回归再出发

> 人人自有定盘针，万化根源总在心。
>
> 却笑从前颠倒见，枝枝叶叶外头寻。
>
> ——（明）王阳明

王阳明曾写过《咏良知四首示诸生》，这是第三首。在王阳明看来，良知就是人的“定盘针”，人人都有，正是良知给人们的行为指明了方向。人的行为千差万别，但是，万端变化的根源都在人的心里。如何才能找到良知呢？许多人致良知的方向是错误的，总是到外面去寻找，其实这是“颠倒”了方向，致良知需要内求己心，内观自我。

经历了2012—2014年的业绩下滑，金蝶不断反思和复盘“新四年战略”，反思和复盘的重点是企业内部的能力和机制。徐少春发现，尽管市场大势不好，但是，金蝶在转型中遭遇的挑战，其原因主要还是在内部，“万化根源总在心”，具体表现为人才结构和组织能力跟不上战略发展的节奏。经过这次转型磨难，他发现企业转型是一个系统工程，牵一发而动全身，必须从系统思考的角度来审视企业的转型路径和模式。2014—2015年，金蝶的转型聚焦于云转型，并通过布局云生态重新获得

高速增长。同时，这两年的金蝶开始酝酿心智模式的“蝶变”，试图通过一系列砸电脑、砸服务器行为，“砸”掉传统思维，“砸”掉横亘在组织内部的围墙，开创新的工作方式。

金蝶的“转型金字塔”

著名管理大师查尔斯·汉迪说：“假设因为我们拥有了辉煌过去，而错失了未来，那才是真正令人可悲的事情。”2013年12月，中国遭遇了当年入冬以来最大范围的雾霾污染，几乎涉及中东部所有地区，20个省份104座城市重度雾霾。面对雾霾对人们生活的影响，我们不得不承认，日新月异的新科技、新技术并不能保证我们能够拥有健康的未来。

我们真的担心失去未来!

对中国的实体企业来说，转型升级步履维艰，活力不足，下行压力巨大；与此同时，互联网造就了一场真正的、摧枯拉朽式的“颠覆”，其冲击力波及所有人，越来越多的传统企业开始寻找与互联网科技融合的转型之路，从互联网经济中获取新的商业价值。

2014年3月，徐少春参加《论道》节目录制，现场与龙永图先生、几位媒体观察员共同探讨互联网转型，他认为：“互联网作为一种技术，会改变很多，作为一种文化也会影响深远，但是最终决定企业成败的还是人，我们还是要回到对人性的理解，以及如何更好地组织人，发挥人的潜能。”

毋庸置疑，互联网对传统模式的冲击和颠覆是巨大的，但是，面对突如其来的变革挑战，徐少春坦陈领导者要克服对技术的恐惧，决定企业最终成败的依然是人的力量。

2014年5月和9月，京东和阿里巴巴相继上市，整个商业形态在发生根本性的改变，一时间大家都不由得害怕被互联网世界所抛弃。“传统企业”似乎已经日薄西山，实体企业家们“谈网色变”。在2014年的亚布力夏季高峰论坛上，联想集团CEO杨元庆和时任复星集团副董事长兼CEO的梁信军就“互联网可以颠覆一切吗”进行了论辩。杨元庆认为互联网的确带动了企业各个环节的改变，但是显然不能代替产品的创新，不能代替技术研发，不能代替生产制造，不能代替供应链的管理，互联网并没有也不可能颠覆传统产业的根本价值、核心价值。而梁信军则称自己已经无条件向移动互联网全面投降，已经全面拥抱互联网了。

9月3日，在中国企业500强发布会暨中国500强企业高峰论坛上，徐少春分享了著名管理学者加里·哈默的“转型金字塔”概念，向与会嘉宾分享金蝶对互联网转型的体悟、思考与探索。“转型金字塔模型”包括四级转型，首先是运营转型，然后是产品与服务转型，再是商业模式转型，最后是管理与文化转型（见图8–1）。转型可以分步进行或几步同时进行。由低到高，转型所创造的价值也会越来越大，遇到的挑战也越大。

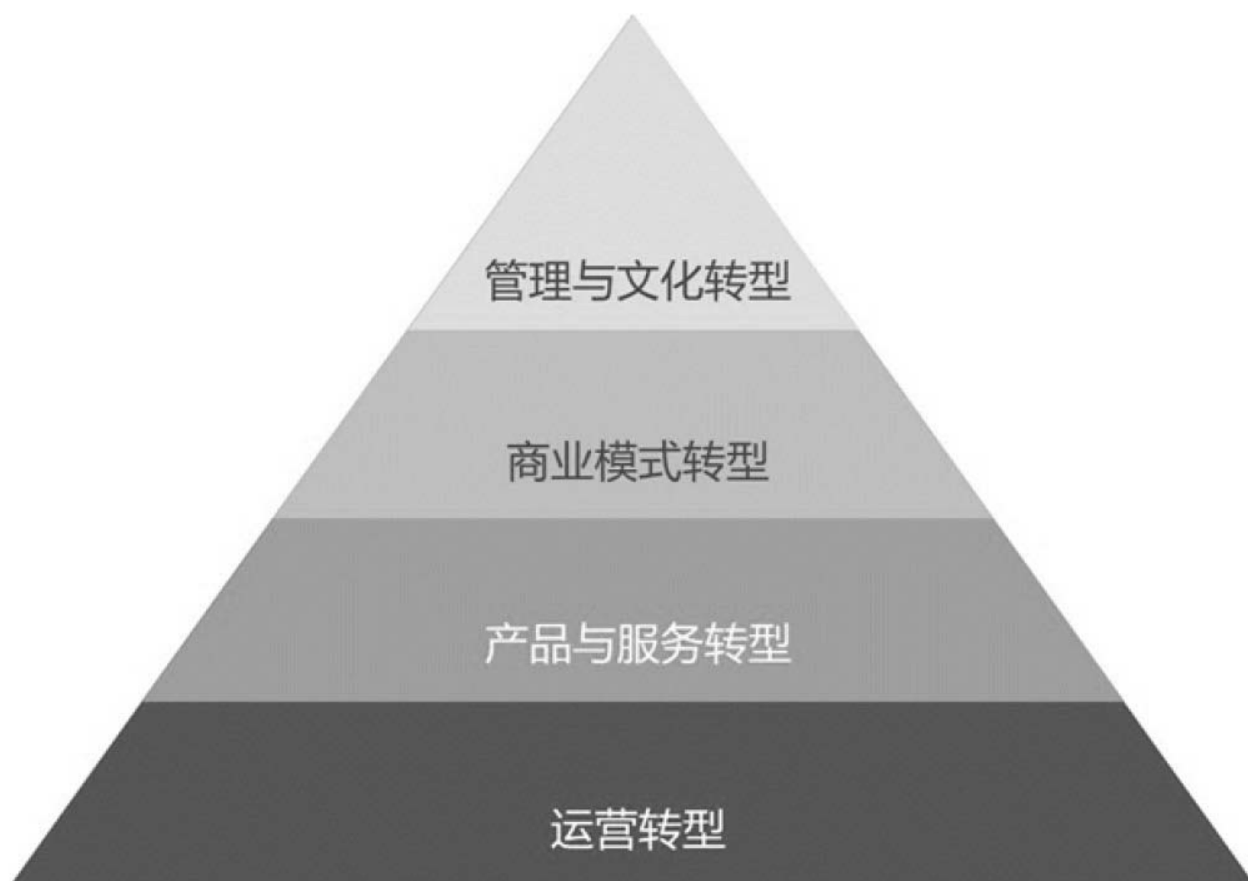


图8–1 金蝶的“转型金字塔”

徐少春介绍说，所谓运营转型就是通过移动互联网的技术和方法，把企业内部管理和运营的流程简单化，实现与消费者、合作伙伴和员工的连接，消除内部中间环节。比如在金蝶服务的企业客户中，万科通过“云之家”平台（万科内部叫“微V”）将25 000名员工连接起来，再连接客户；招商局集团通过大集中的方式和互联网技术把所有的财务数据集中起来、共享起来，这是最简单的运营转型。

2014年，所有的企业都在谈O2O（线上与线下的融合），因为之前行之有效的产品推广和市场营销手法都遭到了互联网的冲击，目标消费者的注意力大多被互联网信息带走，投放于传统媒体的巨额广告费用无法达到过去的效果。面对传统企业对导入线上流量以快速回应消费者的需求，金蝶也顺势推出了“连接100”，帮助企业将海量的订单、数据等快速导入业务系统，实现线上与线下的对接。

第二个转型就是产品与服务转型。传统企业里讲得最多的是客户，企业与客户之间是一次性的交易关系，所以叫“交易价值”。但互联网讲的是用户，讲究用户体验至上，所有的产品研发都是围绕着用户体验、口碑。企业过去试图开发完美的产品，投入巨大的资金，通过庞大的推广队伍进行推广，但互联网的思维逻辑是从一个焦点开始逐步展开，小步快跑，快速迭代。比如海尔集团就通过全球共享的研发平台，结合海尔以外的研发资源，大家一起头脑风暴，解决用户哪怕非常细小、小众的痛点。

从业务设计上来说，金蝶的B2B（企业对企业）业务，过去更多依靠客户高层决策来驱动。但互联网思维需要更注重用户，因为用户自下而上的驱动更有力量。互联网时代，“交易价值”变得不重要，产品的“使用和体验价值”才越来越重要，使用越多，数据沉淀就越多，由此延伸出来的服务价值就会越大。

第三是商业模式的转型。企业利用互联网卖产品，把中间环节省略掉，是否就是真正的出路？未必。小米的互联网思维，恰恰是通过互联网进行资源整合，整合最强的生产制造者、最强的产品设计及强势的销售渠道，实现社会资源的价值最大化，互利共赢。在这种商业形态下，企业的管理系统就由支撑系统转变为生产系统，就不仅仅是支撑业务的发展，而是要成为业务本身。

在转型过程当中，最难的是管理与文化的转型。作为传统的管理软件公司，金蝶对此更是深有体会。在2015年集团经营启动会上，徐少春在反思金蝶把握机会的能力时坦言：“经过组织整合和一系列艰难痛苦的互联网转型探索，金蝶的互联网业务仍然没有取得突破性进展，发展速度还是太慢。究其原因，很重要的一点就是思维瓶颈，我们要到一个新的地方去，要到一个我们不熟悉的领域去，有很多先天的习惯和思维阻碍我们的发展。”[注]

为了适应越来越有个性的年轻人，帮助他们提升自我管理的能力，2014年，金蝶提出“用户至上，小、美、快”的企业文化，鼓励员工聚焦产品进行微创新。2015年，金蝶进一步对组织结构进行调整，把营销平台和研发平台进行整合，产品事业部加上互联网业务，共划分成13个小型经营主体，以此激发团队的创造力。作为国产软件行业的“老兵”，现任“云之家”CEO田荣举对此有自己独到的理解：

“激发创造力要有两个层面的东西：一是人为什么要有创造力，这是动力问题；二是公司如何支撑，这是机制问题。两个层面是相辅相成的。首先，有动力才会有创造力，创新只是结果，应该激发员工自己可以感知的一种动机。创造的动机不单是钱，还有成就感。驱动创新的动机应该是他能够想象、感知到给客户带来了怎样愉悦的体验，从而获得极大的成就感。这种成就一定是要能被感知的，不能抽象。其次，为了保障这种成就感的获得，应该创新机制。我们正在建立跟用户定期、固定互动的机制，增强员工的成就感。员工如果缺少原生的驱动力就会变得懈怠。”

在徐少春看来，管理和文化的转型是最难的，但是一旦完成了这个转型，创造的价值和潜力将是无限的。面对移动互联网浪潮的冲击，很多企业家都很焦虑，焦虑并不可怕，创业也一定充满艰辛和起伏，但无论逆境顺境，企业家敢想敢干的同时也要保持一颗平常心，要永远和用户在一起。为用户持续创造价值就是转型的基本逻辑。

集中发力“云转型”

徐少春经常说，他最爱的一句话是，“人生所有的欢乐，都是创造的欢乐”。历经创业低谷和扭亏为盈的艰难，金蝶在2014年更加明确地向移动互联网加速转型，在思想和实践上去探索智能移动终端和互联网

的普及会对人们的工作方式和管理模式产生怎样的影响。在他看来，“移动互联网的核心就是连接一切，微信、大众点评、滴滴出行等更多是个人生活服务层面的创新，但工作方式、企业管理这一市场领域，却鲜有创新”。

2014年3月，金蝶在“云之家”的基础上进行二次开发，为万科上线了一个类微信的移动平台（微V），让万科所有的员工都在这个平台上工作。面对互联网消费者群体，企业需要一个更加贴近互联网的工具做信息化布局，促进连接，熟悉客户，理解市场。4月4日，根据万科等客户的实践和反馈，金蝶整合了“云之家”和讯通，继续保持“云之家”品牌，定位移动工作平台。4月8日，金蝶宣布发行可换股债券总额11.6亿港元，可加码发行1.94亿港元，发行总值最多13.54亿港元（折合人民币10.87亿元）。这是公司自上市以来最大的单笔融资，重点用于发展企业移动互联网业务，包括加大企业移动互联网产品研发投资、策略投资、收购及补充营运资金。毫无疑问，这为金蝶进入新的成长周期，加速向云转型注入了新的动力！

同年5月4日，徐少春化身“热血青年”，跳上公司接待前台砸掉了电脑，宣告一场“工作方式革命”，鼓励移动办公、社交办公、共享式办公和弹性办公，让更多人的工作“No Pen（无笔），No Paper（无纸），No PC（无电脑）”，引领一种社交化、移动化的工作方式。8月8日，徐少春和客户一起抡起大锤砸掉了服务器，宣告成立“ERP云服务事业部”，标志着金蝶“云转型战略”开始集中发力。

有些人认为，徐少春砸电脑、服务器的行为是金蝶的一种营销手段，其实不然。从本质上来说，“砸”绝不仅仅是一种营销创新，更是一种唤醒行为，徐少春希望能借此与市场进行更多的交流互动，实现信息的有效传递，唤醒企业对云时代重塑管理模式和商业模式的意识。毕竟市场信息“从来就不是以一种集中且整合的形式存在，而仅仅是作为所有彼此独立的个人所掌握的不完全且常常相互矛盾的分散知识而存

在”。注

徐少春“砸”出了一个大家不认识的金蝶，同时也“砸”出了市场对企业互联网服务的一个认知入口。因为此时，企业互联网市场在国内尚未真正形成“风口”，大家普遍认可这是趋势，但并没有多少人真的愿意下水一试。

2006年，亚马逊推出S3、EC2服务，实现了硬件、存储云化，云服务投融资迎来爆发式增长。时至今日，云服务解决方案企业已经在美国遍地开花，但相比之下，中国的发展明显滞后很多。中国云计算起步于2009年，整体晚于发达国家2~3年。

在社交化、协同办公这个细分领域，Yammer在美国的成功毫无疑问促进了国内公司在此领域的开疆扩土，但无论是用户的需求还是工作和思维的方式，国外的企业社交和国内的企业社交完全不同。

实际上，协作、分享、讨论类的功能一直出现在协同OA软件中，但企业领导者似乎并不特别在意这样的功能，企业的核心还是在经营上，如何快速获取订单、野蛮式增长、抢占市场份额比什么都重要。中国许多企业在采购管理软件服务时，只在意两点：能否直接帮助企业挣更多的钱，以及能否提升工作效率，帮助企业更快地挣钱。除此之外，企业找不到更多的理由把钱花在企业软件上，尤其是中小企业。作为中国企业SaaS服务市场的第一波创业者，纷享销客的探索就很能说明这点。

2012年，纷享销客创立之初主要是着眼于协同办公，连名字都叫“纷享平台”，类似于中国版的Yammer。但是，六个月之后，他们发现国内的中小企业大多处于生存与发展的初级阶段，协作效率提升只是锦上添花，而加强销售管理和客户管理，立竿见影地提升销售能力和销售业绩却是刚需。因此创始人判断，在国内市场做“销售云”机会大于“协同云”，“协同”只是一个痒点，而非痛点，销售才是刚需。2013年

7月，纷享销客在B轮融资发布会上宣布进行战略调整，将“纷享平台”更名为“纷享销客”，产品定位是专注在移动销售管理SaaS服务，目标是做本土化的Salesforce。(注)

截至2014年底，“云之家”的用户量达到了248万，这个数据在2013年是100万，2012年是35万。与单纯针对消费者的互联网产品相比，这个用户量其实不值一提，还没有考虑用户的活跃度。这一年，在金蝶的业务中，只有“云之家”是亏损的，并且亏损还得持续下去，当然这是一种战略性亏损的状态。在2014年的中国管理·全球论坛上，徐少春在介绍金蝶的转变时说：“我们不比过去，只比未来。”而在他看来：“未来只有两种企业存在，第一种是直接为客户提供高品质、智能化的产品及服务的公司，第二种就是为前一类企业提供信息化的公司，我很庆幸金蝶在这两类企业中都能找到自己的位置。”

2015年的“五四”青年节，金蝶召开“‘五四’青年移动互联网大会”，以室内划船机大赛的形式，上演互联网创新创业的“速度与激情”。会上，金蝶宣布成立四家移动互联网公司：专注于数据金融服务的金蝶互联网金融、小微企业财务云服务公司金蝶友商、移动办公云服务公司“云之家”和快递云服务公司前海百递。相比一年前砸掉电脑宣示一种新的工作方式，这个“五四”彻底变革了金蝶的互联网业务管理模式，更显示了金蝶在企业互联网领域发力并占据高地的雄心。“我们正式成立这四家移动互联网公司，是从管理模式、业务模式和团队方面来一次彻底的颠覆和改变，去探索一个不可预知的未来，去拥抱一个不可想象的未来，我认为这是最大的变革。”(注)

2015年11月6日，在第五届中国管理·全球论坛上，金蝶发布“‘云之家’开放平台战略”，滴滴出行、金山WPS、声网（Agora）、盈世等公司宣布加入“云之家”开放联盟，构建互联网生态。

这一年，徐少春在王石的带领下爱上了赛艇，而成立这四家互联网

公司，就是要让团队在市场的大海中进行检验，得到成长。因为很多时候，战略对、风口对，企业也不一定就能飞起来。创新要到市场上去实践，创新的成果需要得到外部市场的检验，这是创新最重要的目的。

ERP+：聚焦与创新

2014年5月，习近平主席赴河南考察期间首次提及“新常态”，为中国经济指明了当前和今后一个时期的发展逻辑：“中国发展仍处于重要战略机遇期，我们要增强信心，从当前我国经济发展的阶段性特征出发，适应新常态，保持战略上的平常心态。”[注]

半年后，亚太经合组织工商领导人峰会上，习近平主席首次系统阐述新常态，他指出，在“新常态”下，中国经济增速放缓，但实际增量依然可观；经济增长动力更多元；经济结构优化升级，发展前景更加稳定。从愿景的意义上来说，“新常态”意味着最高层对下半场改革的战略性判断，即高速成长周期已经结束，中国经济必须在中速条件下继续生产要素的优化和结构性调整。[注]大国转型，更显艰难，但越是将历史拉长，我们越是可以清楚看到，决定人类发展轨迹的是普遍规律，每个国家的特色都只会在普遍规律下开花结果。

新常态之下，企业普遍受到互联网和新技术浪潮所带来的新商业模式的冲击，以及产业升级所带来的压力。企业家们都在思考如何在保持稳定经营的同时有所突破。在管理软件行业，过去做ERP就是很大的概念，要系统规划，分步实施。但互联网就是要进行单点突破，就是要足够小，快速迭代，一根针捅破天。

在回归“产品领先”的战略思想后，金蝶全面收缩ERP产品线，放弃了原有的大部分行业产品线，如物流、服装、零售等，聚焦在主营业

务，这种收缩有利于提升产品的核心功能，而这种核心功能是呈现给客户的最关键价值。孙雁飞认为："在公司这么多产品线的解决方案中，重要的是我们要从中选择符合客户期望和需要的解决方案，要重点关注核心解决方案，因为它们能形成我们在当前市场上差异化的竞争优势，能帮助我们赢得每一个项目最终解决方案层面的胜利。"

比如面向大型集团企业的EAS，其主航道就是集团管控，而集团管控最核心的就是财务管控。比如K/3 Cloud的主航道就是多组织，这决定了这款产品可以服务于全渠道营销模式，因为全渠道本身就是一个多组织，一个"前店后厂"或者一个以商贸为主的企业，它一定是多元化的、多层级的，多层级就意味着多组织，多组织就意味着需要跨组织的协同和考核。

金蝶在战略上回归产品领先，其根本要求就是产品要有一个极致应用，足以让产品在某个领域一枝独秀。也正因为如此，金蝶一直坚持对各产品线进行核心解决方案的考核，这种考核的根本出发点就是希望团队不要偏离产品的核心目标，坚守自己的初心。产品只有切入客户的关键痛点，创造价值，才能始终保持旺盛的生命力，在这种情况下，增长就是必然的。2015年，EAS成功签约上海港、中车株机等大型企业，EAS财务共享解决方案收入同比增长3倍。

产品聚焦战略曾经帮助苹果公司起死回生。1997年，苹果公司的业绩表现非常糟糕。公司股价大幅度下跌，从1992年的每股60美元，跌至1996年底的每股17美元，年销售额也从110亿美元跌至70亿美元，市场份额更是从12%跌至4%，而且业绩下滑的趋势似乎并没有尽头。1997年底，苹果公司决定收购乔布斯创办的NeXT公司，乔布斯在5年后重返苹果董事会。当时，外界并不看好乔布斯，即使在苹果公司内部也有很多人对乔布斯是否能够挽救苹果的危机持怀疑态度。而最终的结果是，在经历了两年的巨额亏损后，苹果终于在1998年第四季度赢利，获得了4500万美元的利润。1998年整个财年，苹果实现了3.09亿美元的盈利。

乔布斯让苹果走出危机的重要举措就是精简产品线，他大刀阔斧地砍掉了70%的产品线，让苹果的工程师和管理人员高度专注在四个领域：专业级台式电脑、专业级便携电脑、消费级台式电脑和消费级便携电脑。注

聚焦是一种转型战略。在聚焦的同时，金蝶也在推动ERP业务不断创新，以更好地满足企业在新常态、新经济大背景下对信息化的需求。2015年3月，李克强总理在政府工作报告中首次提出制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，之后又提出：“在消费领域，中国‘互联网+’创新已经走在世界前列。今后在工业和制造业领域，也要把‘中国制造2025’与‘互联网+’和‘双创’紧密结合起来。这将会催生一场‘新工业革命’。”而早在2014年底，金蝶就率先提出了“ERP+”概念，其核心就是连接、智能、创新，即让传统的线下ERP具备连接功能、智能功能，以及能够引领客户进行商业模式创新。

2015年下半年，金蝶战略从ERP走向“ERP+”。在产品创新上，首先做的就是百花齐放式的“连接”。在徐少春看来，ERP市场经过二十多年的发展，现在又到了一个新的拐点，这个拐点就是怎样让ERP具备连接云端的能力，因为“连接”成为企业O2O转型部署的关键环节。用孙雁飞的话来说：“金蝶可能不适合做O2O中的两个‘O’，而更适合做‘2’，我们的连接能够为更多的客户创造更多的价值。”

这种连接既有基于“云之家”的内部协同，也有基于外部客户的连接，比如“ERP+”O2O解决方案就是帮助企业连接用户、客户、伙伴。客观上，内部增效、外部协同，是很多大企业的核心需求；中型企业需要拥抱互联网，把自己变成“互联网+”企业，要从运营转型开始，实现全渠道营销；小微企业需要有更低的成本、更好的用户体验、更多的订单、更高效的运营。2015年，金蝶“ERP+”O2O解决方案与京东、顺丰建立了多层次合作，通过集成移动互联技术应用，为中小企业打造一站

式管理服务。

企业的本质是为用户创造价值，而金蝶要做的事情是帮助用户为企业创造价值。

“互联网思维不是因为有了互联网才有思维，我们为客户创造价值是一种永恒的选择。要坚信自己能为客户创造价值，事实证明，这么多年我们帮助了很多客户取得成功，我们真的为客户创造了价值。我们相信在‘ERP+’时代，在‘互联网+’企业的时代，金蝶能够给更多的客户创造价值，只要我们有这样的信念，我相信我们就能做到。”

孙雁飞的这段表述彰显了为客户创造价值的信念，这种以用户价值为中心的意识正是金蝶的创新之源。

相较“互联网思维”，金蝶更愿意说“互联网习惯”，习惯把互联网的思维、手段、技术融合到自己的工作和生活当中，产生新的工作方式、生活方式和管理模式。无论是否拥抱互联网，无论“互联网+”还是“+互联网”，在商业社会，善待消费者、善待员工、用心管理、狠抓产品，始终是正道。

在新技术、新机遇面前，企业最大的挑战是与传统习惯做斗争，借用王石的话来说，“你现在没有变强，是因为你很舒服”。2015年11月6日，在第五届中国管理·全球论坛上，徐少春向与会嘉宾分享说：

> 在“互联网+”上升为国家战略的今天，创新管理模式是企业赢得先机的必由之路，企业如何向“互联网+”转型？其核心要义就是连接、智能、创新。连接的本质就是开放，连接员工、用户、客户和伙伴。
>
> 而智能就是一种极致的用户思维，满足用户的个性化需求，这是移动互联网时代的核心特征之一。未来的产品都将是智能化的，而智能产品需要智能工厂和智能管理共同打造。

创新的本质其实就是激发人的无限潜能。“在互联网+”时代，企业能够成功，根本原因只有一个，那就是人的创新能力、价值创造能力得到完全释放。

合纵连横，布局云生态

来而不可失者，时也；蹈而不可失者，机也。对实体企业来说，互联网时代最大的机遇就是让融合更加容易实现，企业可以不知道在和谁竞争，但是必须知道和谁合作，这点很重要。企业从来就不是在孤立地创造价值，而是与存在交易关系和业务活动的利益相关方组成生态系统，为了共同的目标紧密合作，实现价值交付。[注] 2015年，金蝶合纵连横，在资本市场积极布局，如果说交易仅仅体现了互补，那投资代表的是更深层次的认同，相互投资的深度是验证两家企业关系稳定性的试金石。

3月23日，金蝶与金山集团签署战略合作协议，双方在移动办公云服务、云存储、云安全等领域展开合作，并将基于企业级市场，在未来共享用户资源、开放API（应用程序编程接口），展开更多合作。根据协议，双方的首期合作是联手推进金蝶“云之家”与金山WPS的一站式移动办公云服务，让用户能够在各类终端间完成信息云端存储及调用、文档传阅与协同编辑、流程审批等办公步骤。

美国西部时间4月22日上午，金蝶与亚马逊AWS签署全球战略合作协议，双方将在金蝶ERP云服务业务转型、产品与技术迭代创新、自动化运维、用户体验、国际市场服务、人才培养等多个领域展开全面深入合作，加速推动中国企业云计算市场的发展和云计算生态系统的建设。通过本次战略合作，金蝶成为亚马逊AWS在全球云服务领域的核心合作伙伴，基于高可用、灵活扩展、稳定可靠的亚马逊AWS云平台，金

蝶ERP云服务能够进一步实现ERP开通即使用、开通即连接、弹性计算、按需使用和付费等特性。

5月18日，京东战略投资金蝶，出资13.3亿港元认购金蝶10%的股份，双方缔结战略合作伙伴关系，携手为中小企业提供基于云服务的ERP整合解决方案，为双方客户提供一站式服务体验。

从京东与金蝶的合作来看，京东有着充足的客户资源和前端市场优势，其对大数据的处理也可以帮助金蝶的研发体系根据市场变化及时调整资源配置。ERP开发厂商不再被隔离于市场之外闭门造车，京东作为一个连接方，将前端用户的各种需求进行整合后提供给开发商，使开发商做到有的放矢。京东与金蝶的这次合作是前端与后端整合的一次尝试，未来的ERP软件会更多地根据市场用户的需求来进行对应的开发，行业趋势也一定是互联网化和云化。[注]

在金蝶集团首席科学家、高级副总裁张良杰博士看来，企业获取用户的方式已经发生了根本性的改变，完全从被动式的营销推广变成主动式推送去吸引用户、转化用户，这只有基于云服务才容易实现。因为云计算最核心的特征就是把资源——这种资源不仅仅是计算资源、存储资源、网络资源等，还包括企业的应用、流程——以服务的方式进行共享，这样资源的价值才得以展现。把资源分享给别人是唯一能够创造价值的方法，就是把资源变成一种服务，所以这才有了基础设施作为一种服务（IaaS）、平台作为一种服务（PaaS）、软件作为一种服务（SaaS）这样的发展趋势。现在已经进入云计算、大数据和移动互联网相融合的时代，这个时代所有的驱动力都在服务和数据上。云计算是落地“互联网+”和大数据战略的最基本模式。[注]

7月13日，太极股份战略投资金蝶中间件，二者签署战略合作协议。双方将重点通过技术、产品及方案融合，共同推进自主可控业务的发展，助力金蝶中间件持续领跑中国基础软件市场，金蝶中间件亦将为

太极股份在基础设施、信息安全领域提供支持。

10月18日，金蝶与厦门国贸集团签署战略合作协议，共同出资成立金蝶汽车网络科技有限公司。双方将重点在汽车行业及业务资源方面展开合作，在产品、技术能力与资源、行业经验等方面进行融合，以“ERP+云服务”的业务模式，帮助传统车商由经营门店转变为经营数据，由销售产品转变为连接用户，从而实现移动互联网转型。

从2011年到2014年，金蝶在痛苦中转型，在转型中涅槃。2015年，金蝶实现自2012年以来的首次营收增长，徐少春不由得感慨道：“这是我们这几年主动向移动互联网转型升级，而且前瞻性投资布局所形成的结果。”

伟大的企业总是孕育在伟大的变局之中。

中国经济正在转向新的增长方式，市场变化给企业带来新的发展机遇，金蝶以砸掉旧思维的勇气和决心，颠覆了自己原有的商业逻辑和秩序，以开放包容的姿态酝酿新的增长，以期在更深层次的意义上实现自我蝶变。

每个不曾起舞的日子，都是对生命的辜负。

经历了发展历史上的第一次亏损，又从转型中实现重生，金蝶比任何时候都对实现自己的梦想更有信心了。

奋斗者平台：人人都是CEO

如果没有管理机制的支撑，转型的梦想不可能变成现实。金蝶在向云生态转型的同时，其内部也积极重塑管理模式，其中最重要的一个问

题就是：如何激活个体？

金蝶开发和设计了“奋斗者平台”来激活个体，让每个人都成为自己的CEO。我用金蝶北京分公司的案例来解释金蝶的“奋斗者平台”。

2015年1月2日晚23点，金蝶北京分公司的办公室依然灯火通明，经过多轮设计和讨论的“奋斗者目标责任书”终于定稿，这是宋立超推动北京分公司管理机制改革的重要一环。

这次管理机制变革的重点是“划小经营单元，简化管理，充分授权，明确责权利”，变革载体是成立利益共同体（利共体），这一概念来自海尔的“人单合一”管理模式，就是具有独立经营权、决策权、用人权的核算单位。

在“云之家”移动端上，金蝶搭建了奋斗者服务平台，这一平台以“奋斗者”为中心，包括“我的团队”“我的绩效”“我的结算”“我的预算”“我的任务”“经营日报”“龙虎榜”“我的客户”“经营健康地图”等多个应用。

每一个“利共体”都有一个金蝶公司内部的“营业执照”和“独立账户”，明确了各个“利共体”的经营范围和业务，这类似一个虚拟的小微企业，员工们变成了小微企业的主人，成为自己的CEO。

划小核算单位，下放经营权和决策权，让每个人成为自己的CEO，是未来大型企业组织变革的一个重要方向，我将其概括为“平台+合伙人”模式，未来的组织将演化成一个赋能平台。金蝶北京分公司尝试的“利共体”模式在本质上就是一种“平台+合伙人”模式，这一模式激活了员工的工作潜力。从2015年至2017年，三年之间，北京分公司的收入规模增长了一倍，人均收款、人均收入、人均结算、人均利润增长也均超过一倍，人均薪酬水平大幅度提高，涌现出了一批年薪超过百万元的奋斗者！

“奋斗者平台”实现了价值创造与价值回报的统一，激活了个人的能量，而且充分授权的经营模式让员工普遍感受到尊重。

2017年10月19日，在中车事业部“利共体”认购现场，一位90后新入职不到一年的小伙伴分享道：“我们的‘利共体’认购就是对自己团队、自己的投资，我们最了解自己，我们有信心完成自己当前承担的工作责任，高效协同，目标一致，一起拼搏，一定会有好的成绩！在‘利共体’认购时我不需要谨慎！”

这是发自内心的愿望与力量的迸发，每个员工都有了自我驱动的力量。

金蝶北京分公司从原来的管控机构演变成为一个奋斗者的服务平台，这一平台的功能就是连接资源，赋能个体，在价值衡量、价值分配上为各个利共体提供全流程的平台服务。金蝶北京分公司冶金与采掘事业部总经理熊晓辉是这一平台的受益者：“奋斗者平台把公司的命运和我们个人的命运紧紧联系在了一起，激发了我和小伙伴们内心的能量，同时也赋予了我们激活他人的能力，整个组织呈现出欣欣向荣的景象，在平台上我们都拥有自我发展的机会和责任，所扮演的角色已远远超出了过去只是打一份工的范畴。”

在原北京分公司总经理宋立超看来，组织的赋能主要是体现在两个方面。首先是以用户为中心，把利他思维完全融入平台的服务中，时刻不忘为用户创造价值；第二是以奋斗者为中心，赋能就是激活个体，让每个人自我改变，自我驱动，让每个人都充满活力，成为自己的CEO。

---

1. 徐少春在2015年金蝶集团经营启动会上的发言。
2. 哈耶克著，邓正来编译，《个人主义与经济秩序》，复旦大学出版社，2012年。
3. 《纷享销客罗旭：一年融资三轮，我们是如何做到的》，创业邦，2015年11月23日，http://www.cyzone.cn/a/20151123/ 284300.html。

4. 徐少春在2015年金蝶“‘五四’青年移动互联网大会”上的讲话。
5. 《中央经济工作会议首次阐释新常态九大特征　稳增长成明年首务》，观察者网，2014年12月12日，http://www.guancha.cn/economy/2014_12_12_303130.shtml。
6. 吴晓波著，《激荡十年，水大鱼大》，中信出版社，2017年。
7. 沃尔特·艾萨克森著，管延圻等译，《史蒂夫·乔布斯传》，中信出版社，2011年。
8. 魏炜、张振广、朱武祥著，《超越战略：商业模式视角下的竞争优势构建》，机械工业出版社，2017年。
9. 谷振宁，《京东投资金蝶1.7亿的大手笔能收个什么果？》，比特网，2015年5月19日，http://net.chinabyte.com/372/ 13396872.shtml。
10. 金蝶集团首席技术官张良杰在2015年中国管理·全球论坛的发言。

第9章 战略蝶变：转型“金蝶云”

一窍谁将混沌开，千年样子道州来。

须知太极元无极，始信心非明镜台。

始信心非明镜台，须知明镜亦尘埃。

人人有个圆圈在，莫向蒲团坐死灰。

——（明）王阳明

在王阳明的哲学思想中，良知是宇宙生成的本原，是天地万物之“发窍处”。“一窍谁将混沌开”，这句话明确地指出“良知是混沌宇宙‘一窍’敞开之处”。“人人有个圆圈在”，这里的“圆圈”是指太极圆，就是良知。良知是天赋的，人人都有。良知是每个人自己的宝藏，所谓“为学之功”就是通过行动，在格物中“致良知”。王阳明强调知行合一，特别不赞同那些只是坐在蒲团上空想的修行者，告诫世人“莫向蒲团坐死灰”。

“妙合当时”是“格物致知”的重要原则，即行为应合宜当下的形势。王阳明认为，人之所以不能顺时合宜，有两个原因：第一个原因是“私

欲”蒙蔽了自己的心性，遮住了自己的眼睛；第二个原因是不知变通，固执不化。这些都让人的心体狭隘，不廓然。世事变幻无端，任何人都不能预测未来，只有那些心中没有私欲和杂念，秉持廓然大公之心，凡事不以私利为目的的人，才能够精察详思，做出与时偕行的举措。

2016年，徐少春开始在金蝶公司推广“致良知”活动，并将金蝶的核心价值观修订为“致良知、走正道、行王道”，而他本人将“云计算、划赛艇、致良知”作为自己一生要做的三件事情。2016—2018年，金蝶加大了向云服务公司转型的步伐，其商业模式从ERP向金蝶云转型，同时打造“创新+运动（赛艇） +致良知”文化，徐少春期望每个人都能够发现自己的“良知”，找到人生意义的“法门”。

国内SaaS市场占有率第一

2017年3月16日，徐少春在2016年业绩发布会上表示，未来金蝶将聚焦云服务，预计使其2020年的收入占比超过60%，成为营收主要来源。

“经过过去五年云业务、移动互联网的转型，集团2016年终于走出了低谷，完成了一个阶段性的转型，达到了一个历史最高的增长速度。”

2018年3月14日，金蝶发布2017年财报，全年营收23亿元，同比增长23.7%（见图9–1）。云服务发展迅猛，收入同比增长66.7%，其中金蝶云收入同比增长87.7%，成财报最大亮点。受财报利好影响，金蝶股价在14日上涨14.89%，领涨港股科技板块，成为港股云服务第一股。金蝶以云服务为核心的全生态格局已然打开，现在正在进行更深一步的从量变到质变的演进。

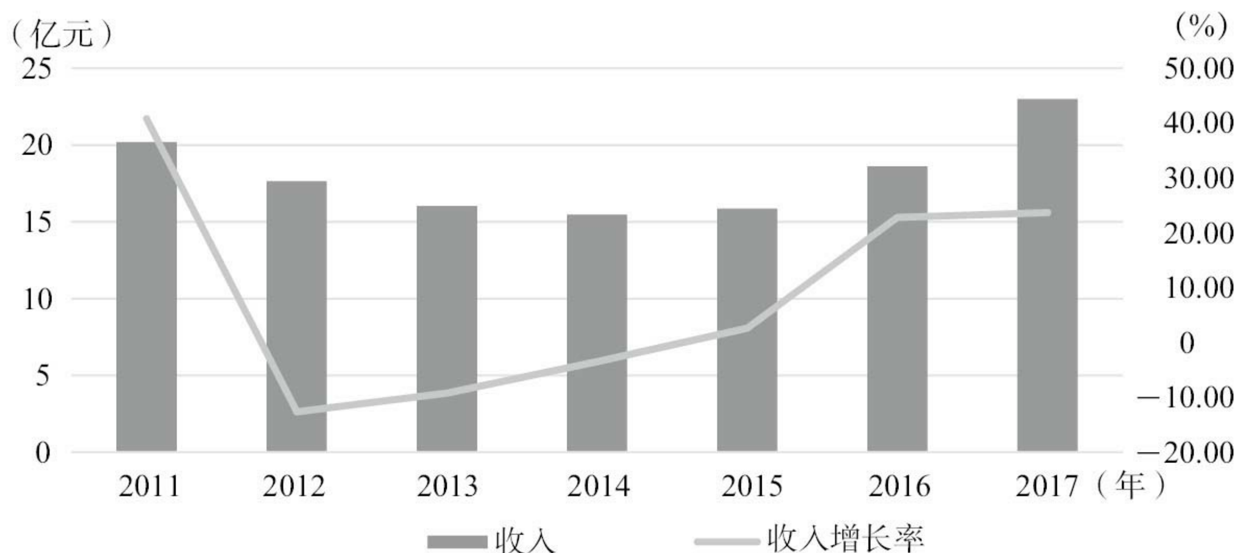


图9–1 2011—2017年金蝶收入与增长率趋势图

据IDC研究报告显示，金蝶2017年SaaS市场占有率第一，SaaS ERP市场占有率第一，SaaS财务云市场占有率第一，连续13年居成长型企业应用软件市场占有率第一，“云之家”蝉联中国移动办公市场占有率第一。一共取得五项“第一”。这也是中国软件厂商在企业SaaS云服务领域，市场占有率首次超越国外厂商。所有这些颠覆和改变，只带来一个结果，就是金蝶不断地创新，不断地验证创新的结果，不断地跟随客户需求的变化而进行改变。

改革开放四十年，中国一大批本土企业已经成为“巨人”，走向世界，这些企业的业务扩展和全球布局需要先进的信息技术支撑和管理理念引领，“云服务”就是它们首要的发展需求；而国家对“互联网+”“中国制造”“一带一路”等相关政策的推动，也促使各个行业领域的各类企业都以更加开放和积极的态度应对商业变革，推动创新业务模式，通过拥抱“云”来实现业务转型和长远发展。

无论是针对消费的未来还是生产的未来，互联网正在把所有变革常态化。如今再讨论要不要“+”互联网，要不要数字化转型，已经没有任何意义，也不需要犹豫，因为这已经是一个基本的趋势。就像金蝶自己

所言，“软件是过去，云是未来”。而面对这一历史机遇，金蝶的团队和产品都做好了准备。

2017年10月15日，金蝶推出财务智能机器人，不仅覆盖了传统RPA（机器人流程自动化）领域，而且融合了人工智能等多个领域的技术突破，极大提升了用户体验。

2018年1月11日，金蝶与华为正式签署战略合作协议，双方将围绕企业级市场，在云计算、大数据和人工智能等前沿领域展开全方位、深层次的战略合作。借助双方合作优势，金蝶将进一步巩固在企业级SaaS云服务市场的领先地位，此次合作同时也意味着金蝶云的扩张步伐全面加速。而此次合作契机，则源于金蝶云与华为消费者业务基于云端新零售项目的成功合作。

2017年，中国智能手机市场年总出货量为4.59亿部，较2016年下跌4%，这是中国首次出现智能手机年总出货量下滑的情况，国内手机市场饱和的信号开始出现。2018年这一情况逐渐加剧，同年4月，工信部旗下中国信息通信研究院发布的《2018年3月国内手机市场运行分析报告》显示，1—3月，中国智能手机出货量为8 137万部，同比下降26.1%。其中，国产品牌手机出货量7 586.4万部，同比下降27.8%。[注] 在人口、流量红利殆尽的大环境下，单纯的硬件升级已经不能满足消费者日趋细分和多元的需求，全渠道成为各大手机厂商公认的营销策略。

2016年9月底，华为消费者终端SmartStore项目组对金蝶云连锁零售产品进行了长达4个多月的慎重考察，并将各软件厂商的零售管理系统进行综合对比，最终选择金蝶云作为SmartStore项目的合作伙伴，帮助华为构建智慧门店信息化平台，支撑华为门店的快速扩张和后台数据的统一管理。

金蝶云的云部署模式，帮助华为消费者业务实现了产品序列号（IMEI）的全流程管控，产品全渠道的防串货追踪，大大提升了门店销

售数据的准确性；并且能实时掌控全渠道门店销售数据和库存；更重要的是，可及时收集与反馈顾客消费体验信息，提高顾客复购率。

数字经济时代，零售的本质不会随着商业模式的改变而改变，依然是挖掘和满足客户需求，对商品和客户进行经营，实现销售。但企业必须通过运用大数据、云计算、人工智能等智能互联的技术，增强自己数据获取、数据分析和数据营销的能力，实现有效的互动营销，才有持续的转化、关联销售、引导高客单、成交的机会。对于营销而言，制胜的关键其实不在于企业营销资源的多少，而是你能够在实现用户价值的哪一点上有所作为，这一点才是企业营销的生存空间。（注）　在华为制定的“芯–端–云”协同战略中，终端云服务成为华为消费者业务发展战略的重要一环。

以大中型企业为用户，对金蝶产品的稳定性和技术能力提出了更高的要求。金蝶在压力测试下不断打磨产品和服务，已经获得产品上的先发优势。在企业服务市场中，抓住大中型企业的超级入口，就等于抓住了行业天花板的升级需求。

大型企业客户、万亿市场风口，二者合力成为金蝶云计算转型的强有力背书。2018年1月23日，金蝶宣布战略投资国内CRM第一品牌纷享销客，成为其单一大股东。对纷享销客而言，其可以借助金蝶的资源促进其快速发展，为更多企业客户提供更有价值的云端服务，巩固自己在中国CRM市场的领导地位。对于金蝶而言，此举则有助于其深度布局云服务。金蝶CFO林波解释了金蝶投资的目的：“投资纷享销客是我们云布局的重要一步。金蝶看好CRM市场的前景，将全力支持纷享销客独立发展，也会继续寻求SaaS投资机会。”

企业服务市场已经开启寡头收割，呈现强强联合、强者恒强的行业态势，互联网巨头、ERP软件厂商转型云服务、创业公司已集结成三股力量，完成对行业的分食。通过投资纷享销客等一系列布局，金蝶正在

形成越来越完整的云战略。

从2011年开始坚定向云端转型，金蝶在利润有所增长的情况下确保了公司的成长，达到了转型的目标。如今金蝶实现了真正的脱胎换骨，焕发出新的生机。对企业来说，转型就是不断创新的过程，而创新的特点就是具有高度的不确定性，以及往往需要非常长的周期才能见分晓。正如华为轮值CEO徐直军在2017中国管理·全球论坛中所言：

“现在消费者的需求不再像过去一样，简单、便宜就解决问题，它需要品牌，需要品质，需要个性化。那如果我们要树立品牌，就必须要有创新，就必须为客户提供高质量的产品和服务，那就必须要有研发投入。一个企业构筑研发能力，最具挑战性的是颠覆传统思维和传统商业逻辑，尤其是做研究，五年内要实现赢利就是天方夜谭。据华为的统计，每进一个产业，平均的当期盈亏平衡点是8年。但只要持续投入，依旧能在这个产业上赶上来，实现领先，最终成为这一行业的领导企业。”

从ERP到金蝶云

数字时代，企业面临的一个最根本的挑战就是，中国市场已经是全球市场，无论什么行业，企业规模多大，即便不走出国门，你的同业也来自全球。(注)

行业的竞争本质与增长逻辑发生了根本性改变。

工业时代企业关注的是规模增长、质量取胜和成本驱动。消费互联网时代，所有的改变其实都是在渠道端、消费端。这个时候，竞争的关键要素依然是规模、盈利，但是加上了技术进步和资本驱动。而在数字

时代，行业的竞争要素变成有效市场、精准用户、流量、数据及价值创造。企业制胜的关键，在于能否通过新的方式实现产品和服务差异化，创造一个新的增长。

过去我们经常讨论“风险”，现在我们更多谈论“不确定性”，二者之间的区别就是：风险是外生的，而不确定性不完全是外生的；风险可以量化，不确定性则不可以量化；风险具有基于大量数据的概率统计，因此可以通过保险降低；而不确定性没有统计概率，没有分布函数，因而不可降低、不可保险。不确定性意味着，过去的数据并不能提供有关未来的决策信息。(注)

2017年4月9日，第十届“中国管理模式杰出奖”理事会第一次会议在北京举行，会上确定将“数字化生存与管理重构”作为年度遴选主题，似乎连“不确定性”都不再足以表达我们对未来的担忧和恐惧，取而代之的是“数字化时代，你将如何生存”。

对此，金蝶的答案却并不复杂：建立正确的价值观，坚持你的选择，然后学会放弃。

经过前几年的酝酿，企业互联网市场在2016年迎来了爆发，国际老牌软件厂商全面进军中国公有云市场。早在2013年，微软和世纪互联达成合作，由世纪互联运营Microsoft Azure和Office 365作为首个进入中国的国际性公有云品牌；SAP和中国电信联合宣布在云计算领域正式合作，双方共同推进SAP云产品在中国的落地。2016年9月，甲骨文和腾讯云签署合作协议，共同为中国企业提供甲骨文企业级云计算服务。而国内，随着阿里钉钉成为马云亲自督战的战略级产品，以及腾讯在2016年4月正式推出企业微信，传统互联网巨头也已经在企业互联网市场就位。2017年，商业嗅觉灵敏的华为、腾讯、阿里巴巴、京东也已全力投入B端基础云市场。这一切预示着企业互联网市场正迎来黄金时代。

2014年，徐少春把笔记本电脑砸了，然后跟客户一起把服务器给砸

了；2016年5月4日，徐少春把办公室给砸了；2017年5月4日，金蝶把ERP给砸了——金蝶历史上砸得最狠的一次——让“金蝶云”全面代替传统ERP。这意味着，金蝶的整个产品战略将从ERP转向金蝶云。

过去作为传统软件公司，金蝶卖的是软件许可；如今，作为云服务提供商，金蝶卖的是软件订阅，客户从一次性付费购买改为租用性质的交年费。从公司盈利角度来说，客户单次缴纳的金额减少，但是实际持续付费金额较高。SaaS是整个软件产业的新趋势，其本质都是要凭借极致的用户体验来盈利。

大破和大立其实都不容易，每一次的“砸”既意味着颠覆，也意味着创造，更意味着金蝶人舍我其谁的精神和勇气。对所有金蝶人来说，“砸掉ERP”意味着砸掉一份自己从事的事业，而不仅仅是一个引以为豪的产品。而且抛开金蝶自身在ERP行业二十多年的积累不说，ERP还是一个从20世纪70年代起一步一步发展成熟的行业或系统，很多企业至今仍然在运行。砸掉ERP意味着什么呢？徐少春坦言：“在砸之前，我的心里还是非常忐忑的，但就在‘五四’的前几天，我彻底想通了，一定要砸，因为ERP的概念、名称、思想、理念已经发生了很大的改变，已经不适应未来的需求，企业在快速改变，人也在快速变化。”

具体来说，他认为中国企业目前面临三个最大的挑战。

第一个挑战，不对称竞争加剧。中国创新型的互联网企业要么被BAT逼入死角，要么被BAT并购，要么就是被BAT参股；传统企业应用移动互联网、云计算、大数据等先进技术不及时、低效，加剧信息不对称；人才流动性加大人才的不对称。

第二个挑战，中国企业处在一个管理模式和管理思想迷失的时代。以前我们学西方的管理，现在发现它已经不灵了。有的时候我们看别人有好的管理模式就拿来用，发现这也不灵了。以前名人的一句话影响一个时代，而现在用于企业也不灵了。很大程度上，管理模式和管理思想

的迷失不是别人的迷失，而是企业自己的迷失。而且，我们虽然拥有了21世纪的信息技术，但是企业的管理流程还停留在20世纪，管理思想还停留在19世纪，所以我们处在一个在管理上特别纠结的时代。

第三个挑战，中国企业处在管理重构的时代。由于能够随时随地访问在线信息，消费者拥有了更大主权，加之选择和渠道的多样化，消费者个性化的价值主张要求企业必须拥有为最小市场提供细分服务的能力。这就意味着，企业必须通过集合各类数字技术，设计新的业务模式，满足个性化的需求，这是我们每天都在面对的问题。

面临这三大挑战，或者说三大困惑，中国企业应该怎么办呢？徐少春认为必须颠覆复杂低效的ERP，用新的理念、新的思想、新的技术去重构。降低复杂度，把管理系统和应用碎片化、动态化、定制化，这才是未来管理系统的趋势。

当然，从另一个层面来说，并不是所有的企业信息系统都适合在短时间内上云，因为有的没有办法做到碎片化和云化，不适合完全公开和透明。所以企业过去依托自身的管理流程所构建的系统，今天依然有价值。但金蝶要做的是用新的技术手段提升这种价值，通过技术创新，帮助客户最快地捕获用户的行为变化。

温氏集团创立于1983年，截至2017年底，它在全国20多个省（市、自治区）拥有262家控股公司、5.54万户合作家庭农场、5万多名员工，当年销售收入达到557亿元，有着“创业板第一股”的名号。如果不是亲自到温氏集团参观过，我也不会想到这家传统的农牧企业已经转型为“以数据驱动”的科技企业，利用智能化、大数据、物联网重塑了现代化养殖场景和模式。

金蝶是温氏集团的长期战略合作伙伴。温氏董事长温志芬非常支持并看好金蝶的“云转型”战略，在他看来，未来企业都需要不断“云化”，互联网、物联网正在重塑许多行业的商业模式，这是企业发展的大势。

“一切皆变，一切皆存在。”这种变其实是社会的大环境变了，中国的网民数已经达到了9亿多，企业必然随之改变和调整，金蝶砸掉ERP，转型云计算就是大势所趋。在金蝶集团副总裁郝登胜看来，金蝶正在转型为“云服务品牌”：“在互联网时代，金蝶重视创新形式的品牌塑造，并致力于打造企业云服务首选品牌。而品牌的呈现不仅体现在公关事件的传播方面，还应体现在所有与用户接触的场景中。金蝶塑造的是云服务品牌形象，通过旗下‘云ERP’‘精斗云’‘云之家’等SaaS服务，在场景中向用户传递品牌价值。”

2017年全年，金蝶云服务收入占金蝶整体收入的25%，金蝶云的客户续费率高达90%（见图9–2）。2018年1月的数据是，续费率高达97%，证明客户具有可靠性，只要保持这个续费率，保持这个规模的增长，未来市场潜力、新的商业模式和空间都有增长机会。在2018年的经营启动会上，徐少春指出，金蝶目前最大的差距就是链接客户数量和用户数量的差距，数量和质量会是公司非常重大的创新焦点。而金蝶的目标是，到2020年，云收入占比达到60%，成为一家真正的云计算公司。

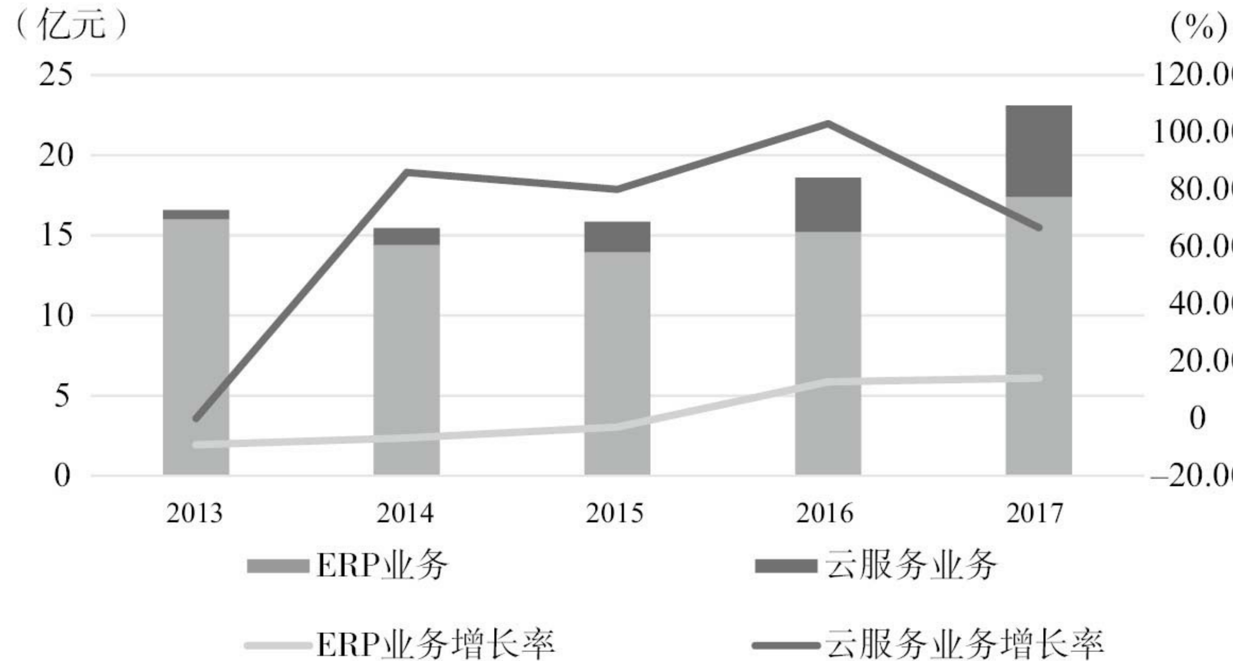


图9–2 2013—2017年金蝶ERP业务与云服务业务的收入及增长率趋势图

财务管理新世界

如今，我们生活在一个全球互联互通的数字时代，越来越多的个体在网络中相互依存，我中有你，你中有我。

云计算的出现使得我们可以快速且大规模地制造、处理和分享信息。数据成为日益重要的资产，人人创造数据，人人分享数据，人人消费数据。移动智能终端的普及让我们进入交流的三个“A状态”，Anytime（任何时候）、Anywhere（任何地方）、Anyway（任何方式）。

在徐少春看来，“在BAT快速成长的阶段，金蝶迷失了方向。那时，金蝶是全面做，除了财务也做HR、供应链、制造，做很多很多新的功能。可是这些新的功能不以互联网技术为核心技术，也不以互联网为核心，还不能把人紧紧地连接起来，所以结果没有达到我们的预期。现在，金蝶云计算的战略已经很明确，几年的执行也取得了一些成果。但是还不够，现在我是要把人与人连接起来，每个企业都在平台上面，B2B2C（供应商对企业，企业对消费者），整体来说是为企业中的每个个体赋能”。

为此，金蝶首要选择的切入点就是财务。在中国有超过2 000万的财会工作者，这其中有80%干的是基础会计核算工作，开票、报税、登凭证、做总账，频繁加班地处理着复杂性低而重复性高的事务。在这个技术日新月异的时代，个体创新力的根本来源是由创造带来的成就感和价值感，但基层财会工作者恰恰站在了危险的边缘。随着人工智能技术的深化应用，这群人的工种和岗位被自动化取代的概率高达95%。他们是最具职业危机感的一群人，也是底层的大多数。

过去，“账海无边，金蝶是岸”。2018年“五四”青年节，金蝶正式开启以“无人会计，人人财务”为核心理念的财务管理新世界。在新世界

中，当下80%的重复性、基础性会计工作将被人工智能替代，实现“无人会计”。但财务不会消亡，其重要性反而更加凸显，因为财务管理将升级为价值管理。其终极目标就是赋能并成就企业中的每一个人，让人人都能拥有自己的流程信息、业务信息和财务信息，实现员工自我驱动，协助风险预判，让数据服务于人人，让人人成为自己的CEO。

在旧的财务管理世界，财务和业务之间一直有堵无形的“围墙”，导致视角局限、计量不准确、披露滞后等问题。企业管理者在做决策的时候，也往往缺乏管理会计的支持，造成管理者固守经验主义模式甚至冲动决策，给企业经营带来巨大的风险。而在云计算时代，财务上云正逐渐成为新的趋势，其背后的根本驱动力是成本、连接和创新。

从整体来看，在经济全球化的影响下，企业经济活动空间范围扩展到全球，其政治、经济、文化等多样化发展会直接增加企业经济管理的不确定性。而消费者在互联网时代拥有了更大的主权，产品或服务、渠道的多样化，催生了消费者极其个性化的价值主张。这就要求企业必须在业务活动的每个阶段——不仅仅是销售、营销和服务，还包括产品设计、供应链管理、人力资源、IT、财务等——贯穿产品或服务与消费者的所有接触点，把人、数据、消费需求打穿，从而打造为最小市场提供最细分服务的能力，围绕消费需求和偏好展开行动，并降低动态管理的成本。

这只有在云计算模式下才成立。云计算的应用能够在最短的时间内将社会资源和信息进行充分收集、共享，其弹性部署、按需使用模式能够深入企业发展的各个层面，支持企业在最短的时间内，根据消费需求和市场变化及时调整产品或服务。

企业所有的创新都基于一个强大的财务体系，因为企业要想实现可持续增长，其前提必须是稳健的经营，企业必须通过财务去洞察业务本身的健康度。很多企业的失败都是管理会计的失败，而云计算模式为企业提供了无限的计算能力，可以极大地提升财务管理的灵活性。此外，

差旅、发票、供应商对账等信息的全面上云，可以在云端提升企业业务协同的能力；而共享众包模式、供应链金融服务、财税一体化平台，可以帮助企业实现更好的营运资金管理，从长远来看，其更理想的目标是实现企业生态系统的连续性，在云计算平台的支持下，企业的业务财务可以参与到生态系统中去挖掘更多的潜在业务。

随着技术的不断更新迭代，我们关于人性的各种假定和理论也会不断被修正，而这必然会带来管理的飞跃。“无人会计，人人财务”这一核心理念的提出，在很大程度上得益于徐少春长久以来对管理、对人性的反思。

对企业管理来说，传统的管理是表单+流程+效率，是控制和命令，体现的是泰勒的科学分工等风险控制的思想。再进一步，管理是服务和指导。而当下，企业的管理是数据+协作+创新，体现的是赋能与激活，企业组织扁平化，员工自组织、自流程、自管理，激活个体创新。其本质就是“我为人人，人人为我”的新商业哲学和价值观。

这或许就是互联网时代的文明，一种令人向往的文明。在这种文明形态中，人们不会只是坐等机会，而是自发形成新的职业、商业及虚拟联合。在全力推进财务云服务的同时，金蝶正在不断深化及完善企业云生态布局，实现从产品向平台、生态的转型，最终重新建构一种以个体为中心的新企业管理模式。

在这种管理新模式中，组织从管控走向人人，每一个个体将会特别强调他的独特性和自主性，也特别在意个体的价值观和能力。这种多元与独立，是互联网文明最显著的一个特征。对人而言，数字技术真正革命性的意义，在于冲击了我们传统的价值基础和游戏规则，并且创造了一个可无限延展的价值空间，人拥有了更多选择的自由和可能性。

心与心的连接

一家企业，特别是优秀的企业，总有标志性的人物，或者说是精神领袖。越是在关键的时候，企业创始人作为一位精神领袖、一面旗帜，越能唤起整个团队的凝聚力，而唤起强大的凝聚力依靠的是心性的力量。

最近几年，徐少春的母亲和父亲先后离世，巨大的悲痛让他常常思考生命的意义。他深刻地感悟到，心安之处即是家。我们每个人都不可避免地要面临死亡，与其在死亡面前假设“如果我有更多时间”，不如当下反思“怎样才能好好利用时间”。回望自己过去几十年的荣耀与煎熬，跌宕起伏的创业经历使徐少春更加深刻认识到生命的意义在于创造，人生的快乐是创造的快乐。

2016年6月19日，徐少春带着金蝶42位高管齐赴贵州龙场悟道，并当场跪谢高管们多年来的扶持与信任，那一瞬间，旁人虽是惊愕而不知所措，但徐少春却是真实地在面对自己，并把真实的自己袒露给这个世界。很少有人拥有这样的勇气！

这之后的中期会议，金蝶正式将“致良知”作为核心价值观并放在首位，自此形成金蝶完整的价值观“致良知、走正道、行王道”。价值观的转型，是一家企业最内在、最深层次的转型。

当然，价值观的转型并不能一蹴而就，价值观对人行为的影响也非一日之功。表9–1展示了金蝶自1993年以来的价值观演进路线。每一阶段的价值观都契合了当时的时代背景和企业发展现状。

表9–1 金蝶集团价值观演进表

1993—1998 年	敢想、敢干、敢当
1999—2006 年	爱心、诚信、创新
2007—2010 年	客户第一、持续创新、诚信负责
2011—2012 年	激情、专业、团队、赢
2012—2016 年	走正道、行王道
2017 年至今	致良知、走正道、行王道

价值观不能孤立地起作用，它不仅需要支撑企业的发展愿景和战略，更需要通过机制内化为每一个员工的行为准则。人的认知很难改变，并且人一旦遇到困难，就极有可能再次采用旧的认知方式，回到原有的认知模式之中。我们所在的组织，是一个包含着快乐和痛苦、满足和缺憾的世界，很多时候都充满了矛盾和张力，而传统组织管理很多时候显现出一种冷漠的、非人化的理性。管理制度和规范有时象征着刻板和压迫，暗示了命令和权威，也总是冷漠地强迫人们去执行。

王阳明的致良知注重的是心智模式的重塑，它的目标是使人的内心力量介入到生活最细微的细节之中，然后去改变生活和工作，重新创造生活。正如钱穆所说，我们只要先辨一个真切为善之志，专一在此，就是良知栽根处。从此戒慎恐惧，从其独知处下手。别人不知，只我自知处，就是独知。从独知处下功夫，久而久之自见意诚境界。意诚了，自然可认识“知行合一”的本体。而识得此体，也就自会悟到自己的良知。

实际上，很难说“龙场一跪”给金蝶的高管们带来了什么，也不易评估金蝶内部坚持的“致良知”学习到底改变了什么，但价值观的变革、心与心的连接是一个潜移默化的过程，它更多只是在每天看似重复的各种活动中发生微妙的转换，而也正是这种微妙、不突显的过程，铸就了组织中不言而喻的信念：良知仿佛从来就是如此，都是自然而然，也都是

理所当然的。这些缓慢而不易察觉的转变，才彻底而深刻地改变了一个组织的行为和文化。2017年底，徐少春带领高管团队重新审视金蝶的使命和愿景，并确立了新的使命——全心全意为企业服务，新的愿景——成为最值得托付的企业服务平台。“这是全体金蝶人践行致良知文化的高度共识，我们回到了原点，重新出发！”

本质上，正是“良知”铺就了金蝶的轨道，在这轨道之上，才是商业价值在驱动着金蝶人的行动。

“金蝶新的使命与愿景表达了我的初心，我和这个世界的关系，我对这个世界的承诺。我相信在‘互联网+’这个大的形势下，《道德经》中的‘道’所呈现出来的就是人与人的连接、企业与企业的连接、心与心的连接。只有心与心的连接，才能产生一种伟大的力量，心与心的连接才是这个世界的本质。这是我、全体金蝶的兄弟姐妹及合作伙伴内心最深的认知。”[注]

“大时代需要大格局，大格局需要大智慧”。当下，中华民族的伟大复兴需要有品格的企业家，“在商只言商”的“纯粹”商业精神会极大限制企业家的勇敢精神、事业精神、真正的治国精神、博学精神，以及智慧。2017年10月15日，在第七届中国管理全球论坛上，徐少春提出通过数字化技术，用心连接每个利益相关者，帮助中国企业实现数字化转型，共同打造企业命运共同体。金蝶的梦想，就是要通过“互联网+”和“致良知+”两种力量，把企业和企业之间打通，让企业里面的人和人建立更多的连接。对此，徐少春将其总结为“场景即价值，数据即财富；良知即资本，企业即道场”。

对个体来说，共同体是一个充满理想的“精神家园”，是一个温暖而舒适的场所，一个温馨的“家”，在这个家中，大家彼此信任、互相依赖。诚然，这并不是一个我们已经获得、正在享受的世界，而是一个我们热切希望栖息、重新拥有的世界。在经济学家克鲁格曼的“核心–边

缘”理论中，人们在空间经济活动中不断地创造核心和制造边缘，一种旧的文明形态的衰亡，并不一定是被挑战和被破坏的，更大的可能性是旧形态被逐渐忽视和边缘化。

我们的认知正在发生整体性改变，日益增强的人类共同体意识，迫使我们超越文明的“独白”，走向“对话”，超越“独断”，走向“共识”，逐渐形成一种“以天下观天下”的伦理精神，我们从未像今天一样如此努力地构建、复兴、寻找和研究共同体。

“构建企业命运共同体”是金蝶未来的一个梦，这个梦也和徐少春个人的人生规划紧紧地联系在一起。徐少春的人生三件事“云计算、划赛艇、致良知”是他对自己未来人生的规划。云计算，是事业；划赛艇，是兴趣；致良知，是信仰。

“这三件事，本源是致良知，是心性的修炼。创新和赛艇都是外在的呈现。比如，划赛艇其实锻炼的是刚柔相济的能力。以前，我这个人比较刚性，是刚性有余，柔性不足。战略应该是有张有弛，我有时张力过度，弛性不足。划赛艇被称为肺部体操，对身体非常好。不仅如此，我觉得划赛艇这项运动更是刚与柔、身与心、灵与肉的完美结合。金蝶公司有三种文化：创新文化、赛艇文化和致良知文化。我希望所有的金蝶人都能够德智体全面发展，达到身心合一的境界。”

徐少春坦言，经营企业压力很大，转型更是充满挑战，自己常常陷入焦虑。划赛艇让自己化解了许多焦虑，让自己的身体变得轻盈起来，他也希望金蝶以后能够变得轻盈起来。赛艇精神强调团队、协作和拼搏，这也是他希望注入金蝶文化中的元素。徐少春还在深圳创建了中国第一个企业家赛艇俱乐部，他希望更多的企业家能够从赛艇运动中获得收益，在“企业命运共同体”中共同成长。

金蝶系，“心”生态

未来的企业有两种命运，要么拥有生态，要么被生态拥有。金蝶选择了前者，徐少春所提出的“企业命运共同体”，就是要构建金蝶的生态网络。

金蝶在构建自己的生态网络时坚持贯彻了两条主线，第一条主线是通过科技赋能，这是大多数平台企业在构建生态网络时采取的措施，这几年金蝶加大了对科技创新的投入，尤其是在人工智能和云计算方面的投入明显增加，其目的就是以科技和数据形成金蝶系生态的基石。第二条主线是通过心智赋能，这是大多数平台企业所没有采取的措施，徐少春多次指出，要通过“心与心的连接”，来促进金蝶系生态的健康发展。徐少春深切地感受到，不管采取多么先进的技术，仍然解决不了企业大量错账、乱账、假账的问题，根源还是心性。唯有重视商业道德，提升财务人员的心灵品质，才是企业财务管理最后一道坚固的防线。金蝶在2017年成立了CFO致良知学院，这是一个非营利性的机构，就是为了让CFO学习产品技术之外的商业准则、商业道德，提升财务人员的职业道德和心灵品质，共同实现“天下没有假账”，共同构建一个有良知的“心”生态系统。

大变局中孕育着大机会。2010年，正处于转型的艰难时期，金蝶播下了其生态系的种子。第一颗种子是“随手记”，这颗种子在7年之后已经孵化成了名副其实的独角兽，成为中国最大的个人记账理财平台，用户累计超过2亿。2018年3月，随手科技集团荣登国家科技部火炬中心发布的中国独角兽企业榜单。2010年，“随手记”创业团队发布了第一款产品，两个月后就荣登App Store（苹果应用程序商店）财务榜榜首。2012年，“随手记”又推出了“卡牛”业务，它的定位是信用卡管家。2018年第一季度，“随手记”日活跃用户仍稳居行业第一，卡牛信用管家用户规模位列行业第三位。目前，“随手记”已经完成了A、A+、B、B+、C等多

轮融资，投资机构包括红杉资本、复星锐正资本、源码资本、美国KKR等。

同样是在2010年，金蝶种下了第二颗生态系的种子，即“快递100”，它是深圳前海百递网络有限公司的前身。创业初期，“快递100”的主要业务是提供快递查询，经过近8年的耕耘，今天已成为一家专注于快递信息技术研发和服务的科技公司，与全球超过1 000家快递公司进行了数据对接，拥有5 000万注册用户，每天为个人及企业提供1.4亿次快递查询服务，平台聚集了近20万名专业快递员为公众提供寄递服务，并为超过2 000万用户提供过寄递服务。“快递100”在2016年获得了京东的战略投资，并在2017年获得了国信证券的A轮投资。2018年，其产品线进一步升级，推出了“快递100”云打印智能硬件，将推动快递行业新一轮智能革命。

金蝶生态系的第三颗种子是汽车行业信息化解决方案。2010年，金蝶鼓励员工内部创业，孵化成立了汽车4S事业部，这是金蝶汽车网络科技有限公司“车商悦”前身。2011—2014年，车商悦快速成长，发布EAS汽车4S行业产品，并开始汽车行业云产品的研发。2015年，厦门国贸战略出资与金蝶集团成立金蝶汽车网络科技有限公司。2016—2017年大力发展公有云产品，发布车商云、快修云解决方案，持续发力经销商集团市场并积极开拓汽车后市场，目前已完成A轮融资。车商跃的产品深受广大客户及行业认可，在中国汽车流通协会（CADA）发布的汽车百强榜中，其客户占有率连续七年第一。目前已覆盖中国汽车经销商集团百强榜中47%的企业，中升集团、山东远通、国机汽车等90余家汽车经销商集团，4 000余家汽车4S店都在选择使用车商悦。车商悦的核心模式是“移动互联网+全面集成服务”，专注为汽车经销及服务企业提供信息化管理解决方案。

金蝶生态系的第四颗种子是“云之家”。这个创业团队于2011年正式成立，以“赋能个体，激活组织”为产品理念，持续引领市场创新。2012

年，推出了中国第一个企业社交平台；2014年，成为中国第一家通过ISO27001安全认证的企业级产品，发布首个“消息+应用”模式的移动办公平台。2017年，“云之家”以数亿元的融资额刷新了移动办公领域最大A轮融资记录。据研究机构IDC的数据显示，金蝶“云之家”在2015—2017年连续三年排名大中型企业市场第一，帮助超过350万企业、4200万用户实现了移动办公，知名用户包括万科、海尔、海信、格力、安踏、广汽集团、华大基因等。

金蝶生态系的第五颗种子是金蝶医疗。这个项目的探索始于1997年，2011年并购广州慧通计算机有限公司和上海科华齐效电脑技术有限公司之后，业务得以快速发展。2014年，金蝶医疗首创发布移动互联网医院解决方案。2016年，金蝶医疗完成私有化重组，2017年获近亿元战略投资。目前，已有超过3 000家医院与医疗卫生机构选择金蝶医疗“数字化医院”“移动互联网医院”“云医院”等产品与解决方案，其中500余家医院已与金蝶医疗共建“移动互联网医院”，患者可以在手机上完成挂号、缴费、查看病例等全流程医疗服务。金蝶医疗的战略定位是构建可信的医疗健康科技服务平台。

与伙伴共创价值

金蝶的转型方向是构建“心”生态网络，这一生态系统是以云服务为载体，以良知为纽带，以用户为中心。徐少春认为，金蝶能否转型成功，关键是能否实现与伙伴共赢。企业云服务生态市场潜力巨大，通过金蝶云，伙伴将能够为用户创造更大价值，金蝶亦将使伙伴永享云的共同收益。通过持续优化云产品、持续强化品牌影响力等方式，金蝶期望能够与伙伴共建具备更强连接能力与创新能力的生态系统。

2018年1月11日，金蝶牵手华为，双方在深圳签署战略合作协议，

建立战略伙伴关系，围绕企业级市场，在云计算、大数据和人工智能等前沿领域展开全方位、深层次的战略合作。借助双方的优势，金蝶可以进一步巩固其在企业级SaaS云服务市场的领先地位，助力企业数字化转型升级，同时加速金蝶云的扩张步伐。

金蝶与华为的战略合作，源于金蝶云与华为消费者业务基于云端新零售项目的成功合作。华为轮值CEO徐直军认为金蝶转型到云上“走得快，走得坚决”，由此带来了这两年的快速发展。也正是因为金蝶转型到云端，才有可能“让华为在零售上快速使用金蝶云，能够快速地为华为的客户提供服务”。

作为全球领先的信息与通信技术解决方案供应商，华为业务遍及全球170多个国家和地区，华为云聚焦云计算基础设施，为企业级客户提供稳定可靠、安全可信、可持续演进的云服务。徐直军高度评价了这次与金蝶的战略合作：“我们与金蝶的合作不能只有物理反应，还要产生化学反应。我们要做好黑土地，打造安全、可信、可持续发展的华为云。Cloud 2.0时代，政府、企业都在走向云化，华为会把平台、核心技术和芯片做好，使能我们的合作伙伴基于这些来服务好各行各业，解决各行各业的问题，推动中国政府和企业的信息化进程。”

金蝶云是金蝶生态系统的基石，华为、腾讯、海尔、可口可乐、河钢新材等企业已经与金蝶云有深度合作。徐少春认为金蝶和华为的牵手，不仅仅是强强联合，更是“朝向伟大的战略出发点”。双方在人工智能、大数据、物联网等最新前沿技术领域深度合作，能够共同打造伟大的产品，共同创造价值，助力企业数字化转型，使金蝶云成为“最值得托付的企业服务平台”。

除了面向大型企业的金蝶云，金蝶还发布了“精斗云”，它是面向小微企业的财务云产品，“陪小微企业一起奋斗”是其设计理念。中国的小微企业数量巨大，金蝶推广“精斗云”也采取了与伙伴共创共赢的计划，这项工作由李光学具体负责，他是金蝶蝶金云计算有限公司的总裁，这

也是金蝶集团内部孵化的聚焦于小微企业市场和电商市场的创业公司。

2017年，李光学开启了他的“云转型激活之旅”，他的目标是激活全国的2 000多家伙伴企业，不仅要激活它们内心拼搏的力量，也要帮助伙伴打开云计算的思维。“我自己带领伙伴去推广‘精斗云’。我要求伙伴自己买一套‘精斗云’，我要让他们真正明白按年付费的概念。我们每个伙伴企业每周卖一套，最后到每个销售人员每周卖一套。我们去年实现了超过10倍的增长。”

李光学“激活”伙伴的方式很简单，就是实现共赢。首先他给伙伴负责人算一笔账，虽然“精斗云”销售单价低于传统财务软件，但是由于云产品的“租用”概念，每卖出一款“精斗云”，伙伴每年都能够拿到提成，收入是呈指数级增长的。

“精斗云”的合作伙伴都是小微企业，一个公司往往只有一二十人，团队规模不大，业绩都是由老板带着员工凭着一股热情拼出来的。李光学发现，要想激活这些合作伙伴，不能只是依赖高大上的产品，而是要“以心换心，用生命激活生命”。具体的措施就是为小微伙伴提供无缝隙的贴身服务，要帮助每个小微伙伴企业的员工成功，让每一个员工获得幸福。李光学的这套措施效果非常明显，带来了伙伴业绩的迅速成长。比如，深圳金元盛世公司这家伙伴的销售业绩一年之内从40万激增到400万。

成就伙伴，也就是成就自己。与伙伴共创价值，是金蝶十几年来坚持的核心策略。2003年，金蝶首次提出“产品领先，伙伴至上”的战略，把利益与合作伙伴共同分享，至今，这项战略一直得以坚持。

与用户共同创新成长

徐少春多次强调，金蝶所倡导的云生态系以用户价值为依归，旨在帮助中国企业从传统的管理方式中进行激活。他认为管理的本质在激活人心、凝聚信任，无论是金蝶、金蝶伙伴还是金蝶所服务的用户企业，只有激活企业的创造力、凝聚企业人的战斗力、激发企业家的心之力，才能真正落地管理实践，以企业的力量推动时代的进步。

在金蝶的用户名单上，出现了越来越多的世界级企业，比如华为、海尔、招商局、中国中车、万科、温氏股份等等。据金蝶发布的信息显示，财富中国100强企业中，已有一半选择了金蝶的产品和服务，整体金蝶系用户已超过2.6亿。向这些世界级企业提供服务合作，对金蝶团队是一个很大的挑战，大型企业不仅对软件产品服务要求高，而且需求更为复杂。

金蝶采取了“与用户共同创新成长”这一策略来与超大型企业进行深度合作，并致力于建立长期的合作关系。比如，金蝶与招商局的合作就是一个例证。“金蝶成立25周年，服务招商20年！”1996年，金蝶便为招商局旗下的蛇口工业区提供了财务核算及合并报表系统，开创了金蝶与招商局的合作历程。2002年，金蝶与招商局集团建立战略合作，通过金蝶K/3产品为招商局提供了全面的财务信息化系统服务。从2002年到2012年的10年时间，招商局的营收规模从100多亿增长到600多亿，金蝶K/3财务系统为招商局集团及各二级公司财务管理提供服务支持。招商局借助财务信息化在会计核算政策、会计科目体系、会计报表等方面均实现了高度的统一和标准化，为持续提升全集团财务管理工作质量奠定了坚实的基础，为提升集团财务管控的能力提供了有力的支撑。

2012年，招商局集团提出强化集团管控，以“质量效益”为战略重点，推动信息化建设，促进集团精细化管理，提升核心竞争力，在集团信息化建设基本思路的框架下，制订总部和下属公司的信息化发展规划。金蝶深度了解招商局集团的管控需求，制定和升级了与招商局集团的合作内容，通过部署和应用EAS产品，再次与招商局集团深度合作。

从2012年到2017年，在5年多的建设过程中，金蝶在财务核算、合并报表、产权管理、应收应付、供应链等领域为招商局集团及下属公司提供了全面的解决方案。

2017年，招商局集团制定了财务共享规划，金蝶为招商局集团六大共享中心的建设提供了全面解决方案，这一方案的核心是为“多共享中心”提供财务共享信息化解决方案。同时，为支持招商局的“一带一路”发展战略，金蝶为斯里兰卡、吉布提等海外港口提供财务信息化系统及服务。

实施“与用户共同创新成长”的战略并非易事，这需要金蝶与用户之间长时间的磨合、沟通，更需要站在用户的角度上思考问题，坚持以用户需求为导向，而不是以自己的产品为导向。

金蝶与中国中车集团的合作历史可以追溯到1999年，当时，金蝶为中国南车提供财务软件服务，主要是提供总账报表服务。2014年，中国中车集团成立后，金蝶开始在数字化转型上给中车集团提供服务，主要是助力中车株机进行财务管理的数字化转型。

2011年，工信部出台政策推动中国企业向智能制造产业发展，大力推动两化深度融合和制造企业的转型升级，推动从“中国制造”向“中国智造”转型。在转型升级的时代背景下，中车株机的战略定位调整为：成为全球领先的轨道交通系统解决方案供应商。这一战略定位不仅仅需要中车株机在经营模式上进行转变，更需要在观念、技术、制度、管理变革等方面进行全面转型升级。

为了助力中车株机进行战略转型，金蝶基于EAS系统，为中车株机部署了统一的公司管理信息平台，逐步建立了适应母子公司的集团管控模式的信息化架构。通过多组织信息系统架构，有效支持中车株机公司多事业部、多分子公司的运营架构，实现了物流、资金流、信息流结合企业业务过程的高度集成。同时，金蝶帮助中车株机建立了基于项目管

理的智能制造基础数据平台，实现了项目进程、项目采购、项目成本、项目质量的全过程管理，支撑中车株机基于项目管理的经营管控模式。通过智能制造基础数据平台与金蝶EAS的系统集成，中车株机实现了向智能制造的升级与转型。

曾经提出“核心竞争力”理论的著名管理大师C.K.普拉哈拉德在其新作《自由竞争的未来：从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁》一书中指出，自由市场经济的基础正在发生重大转型，产品的多样性、供应链的快捷响应、定制化生产都未必带来更好的消费者体验，消费者如今借助数字化技术、生物技术、智能材料技术成了企业的价值共创合作者。因此，企业不能再像过去那样，仅仅关注精益制造，仅仅关注成本与营销，而必须立足于价值共创，重构核心竞争力。[注]

未来，与用户共同创新、共创价值的能力，将成为企业新的核心竞争力。

---

1. 张超，《OPPO夺回销量冠军背后的“秘密与挑战”》，全天候科技，2018年4月23日，https://awtmt.com/articles/3288814?from=wscn。
2. 陈春花著，《经营的本质》，机械工业出版社，2012年。
3. 林毅夫等著，《改革的方向》，中信出版社，2018年。
4. 同上。
5. 来源于徐少春在2017年企业家致良知论坛上的演讲。
6. C.K.普拉哈拉德、文卡特·拉马斯瓦米著，于梦瑄译，《自由竞争的未来：从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃进》，机械工业出版社，2018年。

第10章
共演战略：重新定义转型

危栈断我前，猛虎尾我后。

倒崖落我左，绝壑临我右。

我足复荆榛，雨雪更纷骤。

邈然思古人，无闷聊自有。

无闷虽足珍，警惕忘尔守。

君观真宰意，匪薄亦良厚。

——（明）王阳明

王阳明这首《杂诗》写于其被贬赴龙场的途中，他用“危栈断我”“猛虎尾我”“倒崖落我”“绝壑临我”描述了自己在过去所遭遇的处境，这是何等凶险，真是九死一生啊！正是在这样险象环生的环境中，王阳明警告自己要时时刻刻不忘“良知”，它是生命的本源，也是克服万难的力量源泉。

凡有大成就者，无一不是在艰难险境中历练出来的。《孟子》中说“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏

其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能”。环境越是恶劣，越需要动心忍性，找到“真意”，方能最终获得巨大成就。

企业如人，在充满不确定性的环境中进行转型，会面临巨大的挑战，也是险象环生，稍有不慎，就可能陷入困境甚至一蹶不振。从1991年到2018年，金蝶的创业史，是一部转型史，更是一部心灵成长史。从金蝶转型案例中，我发现企业转型是一个系统工程，它是商业模式、管理模式和领导力共同演进的过程。在这个过程中，领导者们不可能完全看清未来的方向，企业转型就是在迷雾中前行，只有时时刻刻不忘记转型的初心和良知，才不会迷失方向。

企业转型是一个系统工程

经过近30年的艰苦创业，到2017年，金蝶已经连续十三年蝉联中国成长型企业市场占有率第一，中国企业SaaS市场占有率第一，成为软件行业的知名企业。

在对金蝶的成长与转型过程进行研究时，我常常思考的问题是：为什么金蝶能够从小到大，历经多次转型，成长为行业中的卓越企业？为什么有些企业却没有如此“好运”，在成长的过程中不幸夭折？为什么有些企业成立了很多年，仍然只是一个作坊式小企业，就像患上侏儒症一样，永远长不大，只能在市场上勉强度日？

在一个不确定的环境中，转型是企业各战略要素之间共同演化的结果，其中最为重要的四个战略要素分别是用户、组织、产品和市场。(注)传统的转型常常紧紧盯住这四个要素中的一个，而忽略了转型实际上是所有要素共同演进的过程。

利用共演战略的视角，从金蝶的发展历程中，我发现了企业转型的一个基本公式。

$$企业转型=商业模式\times管理模式\times领导力^n$$

这个公式表明，企业转型是一个系统工程，主要包括三个方面的转型，即商业模式转型、管理模式转型和领导力转型，我把它简称为“BML转型”。金蝶也不例外，从其成立至今，先后经历了多次转型，既包含商业模式和管理模式的转型，也包含领导力的转型。事实上，如果没有管理模式的转型，商业模式转型也很难落地和实施；如果没有领导力的转型，商业模式和管理模式的转型更是“镜中花、水中月”。

BML转型公式告诉了我们一个基本道理，企业转型这一系统工程，说到底就是“两个围绕”：商业模式转型围绕着用户，以创造用户价值为中心；管理模式转型围绕着员工，以自我价值实现为中心。领导力转型决定了商业模式和管理模式的转型。在谈到金蝶近30年的转型历程时，徐少春指出：“金蝶的转型首先是商业模式的转型，也许未来需要部分产品免费，发展增值业务；其次是管理的转型，所有个人电脑的应用都要转向手机，要建立基于手机的移动工作平台；再次是文化的转型，要鼓励员工在思想上进行改变，从‘以流程为中心’向‘以人为中心’转变，从‘以产品为中心’向‘以用户体验为中心’转变，从‘以老板为中心’向‘以员工为中心’转变。”

徐少春的转型理论包括商业模式转型、管理模式转型和文化转型，而文化转型最根本的是领导力的转型，如果没有领导力的转型，文化的转型则不可能实现。尽管商业模式、管理模式和领导力模式关注的内容不同，但是，我们可以找到三者之间的共同点，就是“价值”。商业模式要回答的核心问题是如何为用户创造价值，管理模式和领导力模式要回答的问题是如何为员工创造价值。前者关注企业对外部用户的价值创

造，后者关注对企业对内部员工的价值创造。所谓的转型，就是在不同的时期，利用不同的商业模式、管理模式和领导力模式，为用户和员工持续创造价值。创造价值是永恒的，创造价值的模式是动态变化的，所以，价值创造是企业转型的核心。

阿基米德说："给我一个支点，我就能撬起地球。"在BML转型公式中，我认为领导力就是企业转型的支点，所以，我在领导力这一变量中加入了一个"*n*次幂"，我想表明，企业的任何转型，不管是商业模式转型，还是管理模式转型，如果没有创始人及其管理团队领导力模式的转型，就难以成功，因为，企业的转型本质上是人的转型，是人思维模式的转型。

商业模式转型：从"价值点"到"价值网"

关于商业模式的定义，仁者见仁，智者见智，似乎很难找到一个令所有人都满意的答案，但是，管理大师彼得·德鲁克所提出的四个问题切中了商业模式的要害。德鲁克指出，卓越的企业必须思考并能够认真回答四个核心问题：谁是企业的顾客？什么是顾客认可的价值？企业的顾客战略是否与其经营战略相匹配？企业能够从顾客那里获得什么成果或价值？

图10–1展示了金蝶创业以来的商业模式转型历程，我把它分为三个阶段。在创业阶段，金蝶的用户主要是中小型企业，产品聚焦于财务管理软件（B1），战略目标是解放财务人员的生产力。金蝶在创业早期有两个著名口号："账海无边，金蝶是岸""用金蝶软件，打天下算盘"。这些都切中了当时财务管理的痛点，为财务管理创造价值就是金蝶早期商业模式的驱动力。

而在求变阶段，金蝶的商业模式转型为企业管理软件服务商（B2），其产业组合变得更加丰富，除了传统的财务管理软件之外，增加了以ERP为核心的企业管理软件。而到了蝶变阶段（B3），金蝶的商业模式转型为“云服务”商，致力于打造企业命运共同体。

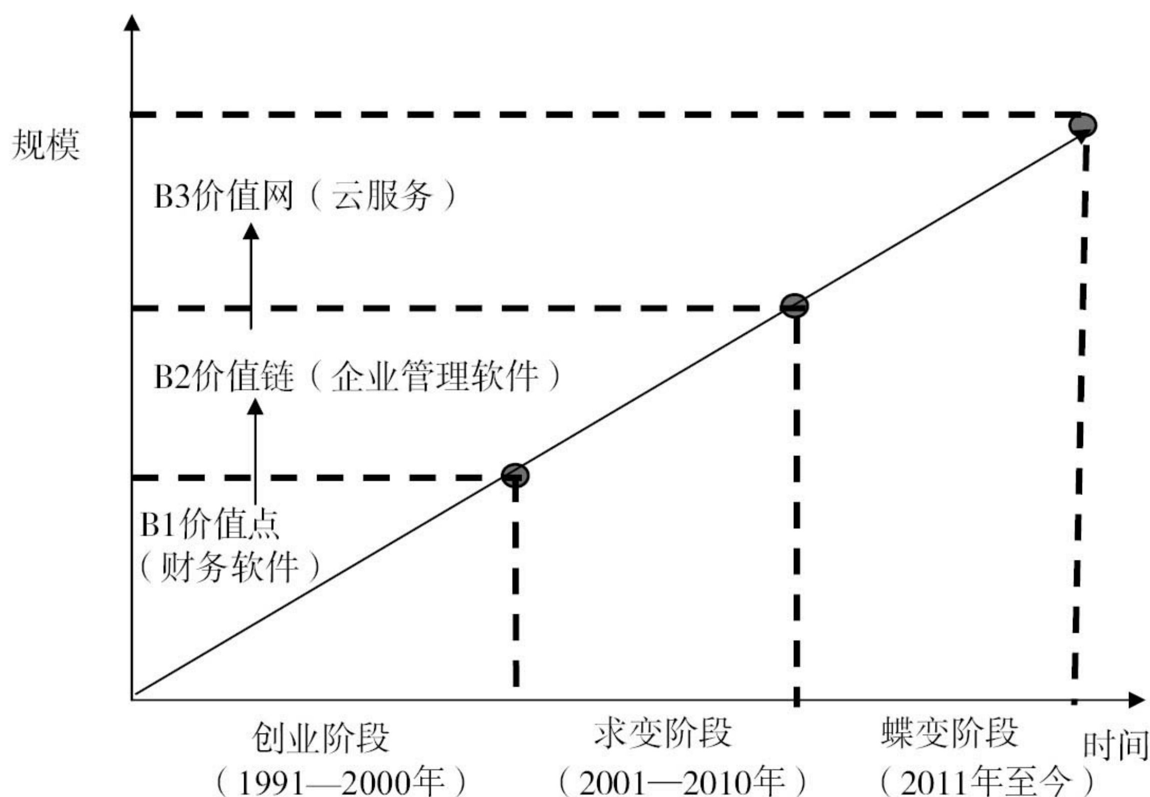


图10–1 金蝶转型：商业模式

万变不离其宗，金蝶商业模式的转型在本质上就是回答“价值创造”的问题。从金蝶转型的实践来看，价值创造有三种形式——价值点、价值链和价值网，这也是价值创造的三个境界。

价值点（value point）是一种“单点创造价值”的模式，其背后的竞争战略思维是“个体竞争”，企业对竞争力的关注主要集中在内部能力，企业相信只要自己能够开发出具有独特价值的产品，就能够赢得市场和用户。1995—1997年，金蝶的年均增长率达到300%以上，依赖的就是金蝶Windows财务软件产品。

价值链（value　chain）是“价值点”模式的升级版，其背后的竞争战略思维是“价值链竞争”，企业对竞争力的关注不仅看内部能力，还要看与价值链上下游伙伴共同创造价值的能力。也就是说，在这种模式中，企业不仅需要开发出具有独特价值的产品，还需要整合价值链的上下游资源，共同为用户创造价值。金蝶在2002—2003年明确提出了“双伙伴”计划。首先，金蝶战略方向调整为“要为客户提供企业信息化整体解决方案和行业解决方案”，成为“企业信息化的战略伙伴”。其次，金蝶调整了生态布局，制定了“产品领先，伙伴至上”的发展战略。通过集中资源，金蝶以领先的产品占领应用软件市场，和合作伙伴一道来打造管理软件产业的生态链。这次战略调整，意味着金蝶从“价值点”模式升级为“价值链”模式，并且有了生态战略的雏形。

价值网（value　network）是“价值链”模式的升级版，其背后的竞争战略思维是“生态竞争”，企业对竞争力的关注不仅在自身所处的价值链，还在自己所处的生态系统。在“价值网”模式中，最核心的是价值共创，组织打开自己的边界，融入或者构建一个生态系统，与生态系统中的伙伴共创价值，尤其是要将用户的角色从“商品的消费者”变革为“价值共创者”。在“价值点”和“价值链”模式中，企业是价值的核心创造者，是卖方；用户是价值的享有者，是买方。企业要做的事情就是不断识别顾客的需求，并为顾客提供真正的价值。而在“价值网”模式中，企业意识到保持竞争力的核心手段是必须与用户一起进行价值创新，并将用户纳入其价值创造体系中来。

万科是金蝶的老客户，与金蝶合作了很多年，万科执行副总裁、首席风险官王文金认为金蝶最大的优势就在于贴身服务，与用户共同创新，共同成长：“金蝶的贴身服务是一个比较大的优势。我们选金蝶，是因为放心。为什么呢？一方面，金蝶总部在深圳，我们可以享受本地服务，有问题随时解决。另一方面，金蝶团队特别负责任，如果说产品有问题，他们绝对不会不管，而是和我们一起解决问题。万科是一家快速成长的企业，每次使用某个系统的时候，我们自己也在摸索，在探索

中创新，在摸索中找路。比如，用‘云之家’产品时，我们也是不断摸索，万科的员工不断提出需求，需求一旦提出，我们就得改，还得用低成本的方法去改，去迭代。万科是一家积极进取、鼓励创新的企业，在这个过程中，金蝶一直陪着我们，其实是和我们一起成长。”

2017年，金蝶提出通过数字化技术，用心连接每个利益相关者，帮助中国企业实现数字化转型，共同打造“企业命运共同体”，这个命运共同体，本质上就是“价值生态网络”。

管理模式转型：从“直觉管理”到“自我管理”

商业模式和管理模式就像是DNA中的双螺旋结构，在企业转型过程中，它们相互影响，相互演化，没有管理模式的同步转型，商业模式转型很难成功。

图10–2展示了金蝶管理模式的转型历程，它也历经了三个阶段，从创业阶段的激情管理，到求变阶段的国际化管理，最终转型为中国式管理，很好地契合了金蝶的商业模式转型。

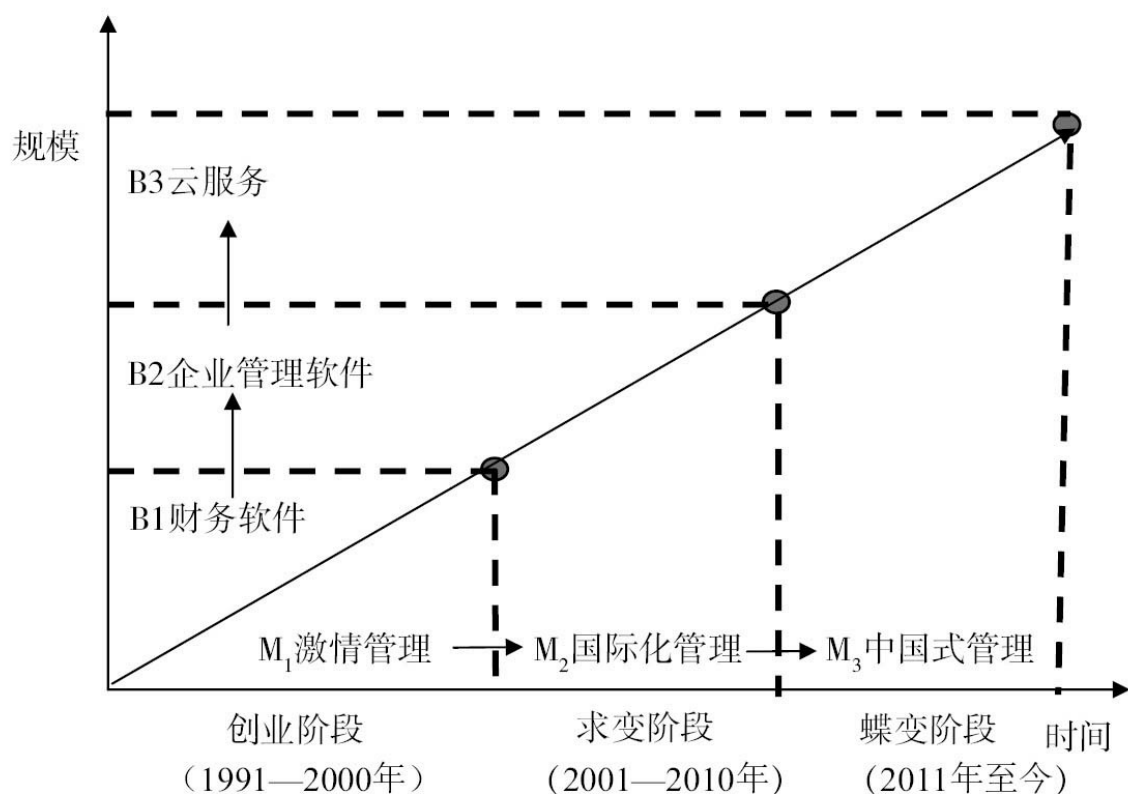


图10–2金蝶转型：商业模式+管理模式

激情管理是创业企业初期普遍采取的管理模式，这种模式主要是以创始人为核心，创始人的激情和专长是推动创业企业生存和发展的主要动力。在金蝶早期的发展中，徐少春亲自开发软件，金蝶早期的产品主要由他本人来完成。

金蝶发展的第一个十年，是“激情燃烧”的十年，公司弘扬的是充满“激情”的创业文化。干事情总是充满激情的徐少春成功地用自己的激情点燃了金蝶员工的梦想，当时的管理模式和管理流程都很简单，员工们敢想、敢干、敢当，充满激情。应当说，激情管理成为推动金蝶早期发展的核心动力，它让金蝶在第一个十年获得了高速增长。

激情管理模式塑造出来的是“个体能力”，随着组织规模的不断扩大，如何保持组织的整体创业激情成了企业发展的大挑战，单凭创始人个人的激情已经很难点燃所有员工的梦想，所以，企业在度过创业期之

后，就需要逐步培养组织能力。

徐少春敏锐地意识到组织能力是影响金蝶发展的最大瓶颈。在金蝶的第二个十年，他重点塑造金蝶的组织能力。在管理模式上，他向西方的跨国公司寻找经验，寻找科学管理，开始推行带有国际化特色的管理模式，不仅从跨国公司引进高管，还进行组织再造、流程优化、文化再造等。

组织能力和个体能力有很大的不同，它是组织内的集体学习能力，尤其是如何协调各种生产技能并把多种技术整合在一起的能力。组织能力是一套通过公司内部的工作流程、组织体制、组织文化和领导能力有机结合形成的综合学习能力，这种能力产生于组织的"集体智慧"，它在应用和共享中不会减损，反而会增强。

徐少春在求变阶段所推行的"国际化"管理模式，尽管在一定程度上培养了金蝶的组织能力，但是基于西方文化背景下的国际化管理模式并不完全适应金蝶的发展，也没有给金蝶的业绩带来预期中的高速增长，相反，徐少春发现金蝶渐渐失去了自己的"企业个性"。在2004年中国企业领袖年会上，徐少春在发言中感慨道："中国企业的个性是什么？其实就是核心竞争能力，不是邯郸学步和东施效颦，不是简单借鉴、学习或者模仿国外所谓的成功理念和管理思想，忽视中国企业特有的文化。企业家的个性不等于企业的个性，中国企业只有将中国特有的文化和管理模式结合起来，探索出有自己特色的道路，才能发展真正的个性。"

和中国许多企业一样，金蝶也曾经如饥似渴地学习西方的管理模式。但是，徐少春发现中国企业在本土管理方面的确有很多特别的地方，和西方企业不一样，所以他在推动"国际化"模式时产生了很多的管理焦虑。徐少春是一个爱反思的人，他后来深刻地意识到，在金蝶的第二个十年，由于组织规模快速扩大带来的管理压力，以及在香港上市后带来的扩张冲动，他有些急于求成，过于"盲目崇洋"，甚至认为只有国际的，才是先进的，才是科学的。

在经过深刻的反思后，徐少春开始重新塑造金蝶的企业个性，培养企业核心竞争能力。这一次，他把管理模式转型锁定在“中国管理模式”上，他要带领金蝶探索出一条具有自己文化特色的管理之路。

徐少春在创业早期曾经立志把金蝶塑造成一家“西方化”的企业，多年的管理实践让他意识到管理是有“灵魂”的，根植于中国的金蝶，其管理模式需要以中国哲学和文化为“灵魂”。这次管理思想的转变，对徐少春个人而言，是一次心灵上的“涅槃”，而对金蝶而言，则是一次真正意义上的“蝶变”。

功夫不负有心人，从2008年到2018年，历经十年的探索，徐少春找到了一种独具特色的中国式管理模式，他所提出的“致良知、走正道、行王道”是中国管理模式的核心哲学思想，由此而衍生出的管理模式则把金蝶推向一个“自我管理”的新时代。

不管是创业早期的激情管理，还是求变时期的国际化管理模式，都是在传统的管理模式中寻求突破，它们本质上是科层制组织管理模式，这是一种官僚化、封闭式的组织模式，个体的意志和创造力被压制。而金蝶正在探索的“正道+王道”管理模式是一种生态化组织模式，它倡导开放、共创和共赢，通过激活每一个个体的自我管理意识和自我管理能力，提升组织的创造力。谈到心目中的管理模式，徐少春提出了自己的标准：“金蝶所探索的中国管理模式，目的是让‘人人都是CEO’，旨在激发出每个人的创造力、责任感和管理能力。我们的管理模式以‘3E’为标准，强调的是生态（Ecosystem）、人人（Everyone）和极致体验（Experience）。”

最近几年，徐少春砸了不少东西。从开始砸办公室、砸硬件，到后来砸ERP、砸掉CEO的身份、砸掉横在财务部门和业务部门中间的“围墙”，我认为他砸的不仅仅是惯性思维，而是组织壁垒和组织边界，因为，未来的管理模式是无边界的。只有打开组织的边界，建立价值创造的生态网络，才能真正建立一个企业命运共同体，这是徐少春和金蝶的

新使命。

领导力转型：从“个体智慧”到“生态智慧”

任何模式，不管是商业模式，还是管理模式，都是组织领导力的具体呈现，它们都浸透着领导者的智慧。我深刻地体会到，在组织转型中，领导力是“因”，模式是“果”。领导力是组织转型的“支点”，没有这个支点，就很难撬动商业模式和管理模式的转型。图10–3展示了金蝶领导力转型的三个阶段：个人智慧（L1）、组织智慧（L2）和生态智慧（L3）。

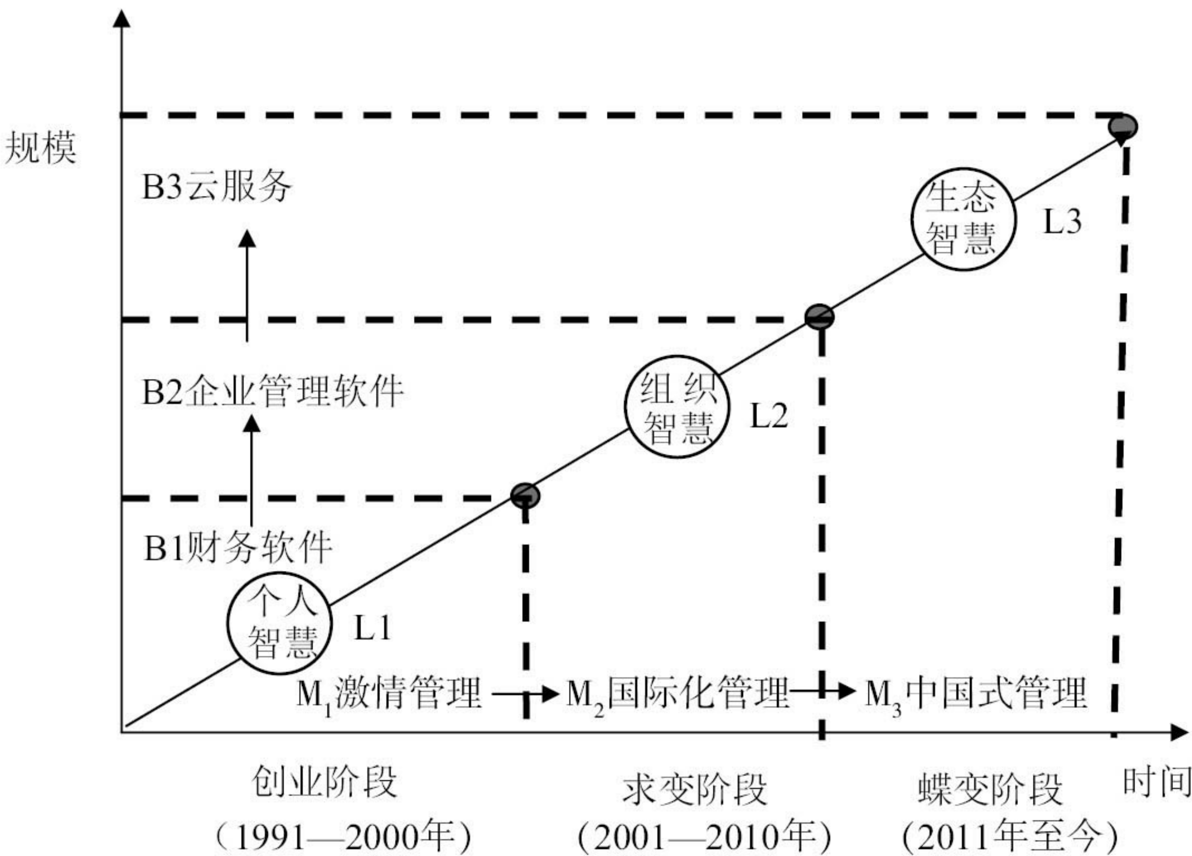


图10–3 金蝶转型：商业模式+管理模式+领导力

在创业阶段，领导者的个人智慧对组织生存和发展起到至关重要的作用，这一点在金蝶也不例外。金蝶在成立初期，主要依赖徐少春个人的智慧推动发展，不管是他的技术能力，还是他多年建立起来的深厚人脉资源，以及他的激情和领导力，都是金蝶当时最为宝贵的资源，也是金蝶的核心竞争力。

从“个人智慧”到“组织智慧”，再到“生态智慧”的转型，对领导者是一个很大的挑战，这一挑战的难点在于领导者需要突破自我，需要重新定义组织。大多数创业企业的领导者把企业定义为“个人的组织”，这是一种狭隘的企业观。坚持这种价值观的领导者把自己视为企业的唯一主人，甚至把企业视为自己的私有财产，自己充当企业的家长，这也解释了为什么有些企业会患上“侏儒症”。

企业的成长不仅仅取决于它是否拥有大量优秀的人才，更取决于它能否把个体的智慧变成组织的智慧。组织智慧的高低决定了企业成长边界的大小。无数个失败企业的故事告诉我们，绝大多数企业没落或失败的原因，要么是穷尽了企业的智慧，要么是没有发挥企业内部成员的集体智慧。一旦失去了智慧，企业就失去了活力和创造性；而一旦失去了创造性，企业就会变得僵化，变得墨守成规。僵化的企业无法与外部动态的环境保持一致性变化，无法在竞争中保持灵活的适应性，无法保持竞争优势，自然逃脱不了被淘汰的命运。

在度过创业阶段之后，徐少春意识到他的核心任务是激发组织的智慧，而要激活组织，他自己则需要退到员工的身后，变成支持者和服务者。自从金蝶2001年在香港上市之后，徐少春把主要的精力放在人才引进、组织能力培养和文化建设等方面，他希望建立一支强大的团队，借助“国际化的管理模式”，不断激发出组织的智慧，培养组织的能力，以此来推动企业的成长。

如果说在金蝶的第二个十年，徐少春是通过刚性的流程、制度和机制来激发组织智慧，那么，在第三个十年，他则是通过文化和思想的力

量来激发“生态智慧”。他通过对中国管理模式的探索，找到了人们工作的原动力，就是“致良知”。他深信“致良知”是一种伟大的力量，可以激发出人们的“至善”精神。而在彼得·德鲁克看来，管理的本质就是激发每一个人的善意，包括愿意为他人服务的善意，愿意帮助他人改善生存环境、工作环境的善意。

从“个人智慧”到“组织智慧”，再到“生态智慧”，我将此视为智慧型组织建设的三个阶段。然而，在现实中，只有不到10%的创业企业能够走到第二个阶段，90%的创业企业都倒在了领导者自己的狭隘中。

原因何在？是什么因素影响了“组织智慧”的形成？

在过去的十多年时间，我跟踪研究了许多家企业的转型，我发现组织智慧的形成与高层领导者（特别是企业的一把手）的思维模式和胸怀有关。我得出了一个基本的结论：领导者的领导风格决定了组织智慧的大小，而组织智慧的大小则会影响组织规模的大小。随着企业规模的不断扩大，企业领导者的领导行为也要随之改变，而这种领导行为受领导者的个人思维模式影响。说到底，企业的成长伴随着领导者的自我突破。

在企业的成长性研究中，我发现有两类领导者会通过自身的领导风格影响企业未来的成长边界。我把这两种领导者类型称为自我型和平台型。自我型和平台型的领导风格有很大不同（见图10–4）。

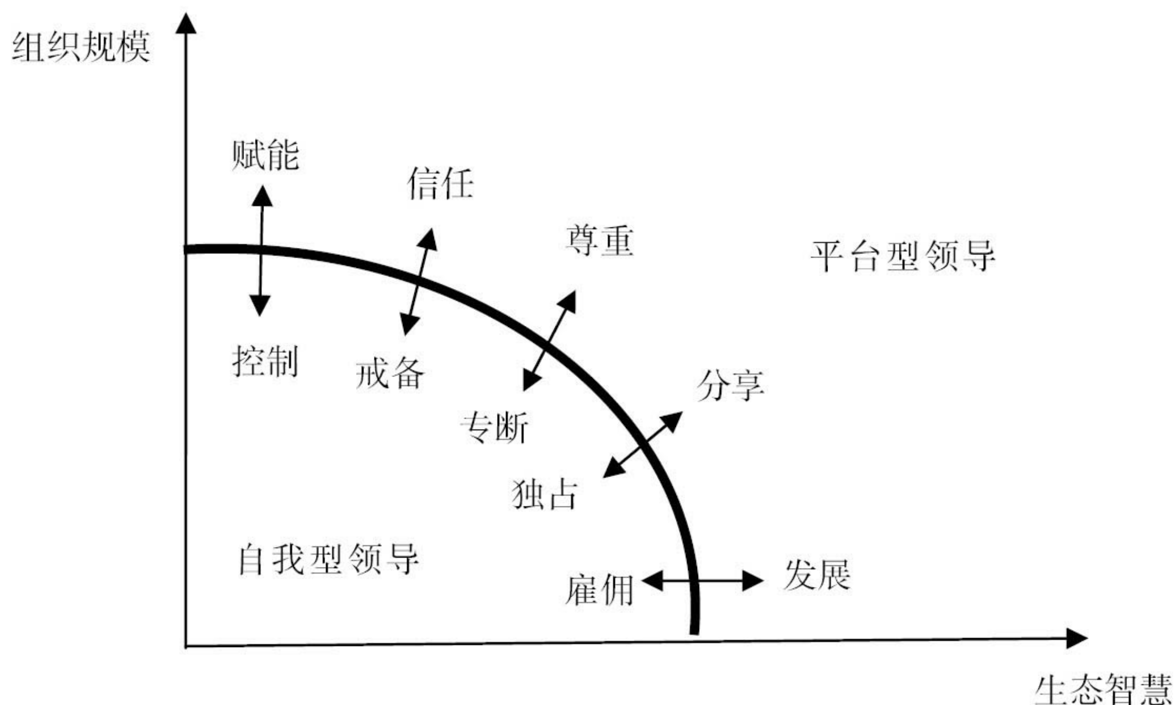


图10–4 两种领导风格与组织智慧

在图10–4中，圆弧曲线表示组织的成长边界，显然，不同的领导风格决定了不同的企业成长边界。自我型领导者遵循控制、戒备、专断、独占、雇佣等理念管理下属和组织，其管理边界将会越来越小，甚至逐渐走向自我封闭，最终不能发挥企业员工的集体智慧，使企业发展的步子越来越慢，最终走向失败。相反，平台型领导者秉持赋能、信任、尊重、分享、发展的理念对待下属，其管理边界就会不断扩大，能够不断激发员工的智慧和创造性，带动企业不断迈向新的台阶，最终不断拓展企业的成长边界，使企业不断走向辉煌。

企业成长的基本法则告诉我们，任何企业若想不断扩大成长边界，必须不断积累企业智慧，优秀的企业必须能够充分调动员工的聪明才智和工作激情。不言而喻，企业的成长需要平台型的领导者，因为他们能够对员工的成功给予认同和奖励，不仅让员工拥有成就感，还让员工感觉到自己属于一个关心他们的组织。

塑造平台领导力

受徐少春领导风格的演变和金蝶组织智慧形成的启发，我认为领导者需从以下五个方面转变自己的领导风格，塑造平台领导力，才能够不断培养组织智慧和生态智慧。

从控制到赋能

自我型的领导总是处心积虑地寻找制约员工行为的诀窍，总想千方百计地去“控制”员工，恨不得在员工身上安一个跟踪器，将事事皆掌控在手心之中。控制本没有错，但对控制目的的不同理解将会导致不同的结果。控制就是把员工行为与计划标准进行对比，一旦发现偏差就及时采取纠正措施，在这里，控制的目的是“纠偏”和“矫正”。然而，在很多企业领导者眼里，控制的目的却是“制约”和“惩罚”。一个人一旦被打上失败者的标签，他就会像失败者一样行动。所以，不幸的是，如果企业只通过惩罚（负向强化）来防止员工出错，受过惩罚的人非但不会减少出错的行为，反而会逐渐学会如何逃避惩罚。正所谓“上有政策，下有对策”。

那么，应采取何种措施保证员工行为与公司要求的一致性？平台型的领导采取赋能的手段促使员工行为符合公司要求。控制是一种负向强化的方式，只能“纠错”；而赋能，是正向强化，可以“防错”，能够促使员工做得更好。

道不同，不相为谋。平台型的领导者擅长用共同的目标和价值观来赋能员工。如果员工认同公司的发展目标和价值观，就会不断改变自己的行为以适应公司的要求。IBM前CEO小托马斯·沃森说：“分析任何一家存在了多年的企业，就会发现它的适应性不是归功于组织形式或管理

技巧，而是归功于‘信条’的力量，以及它所产生的对员工的巨大凝聚力。为了生存和成功，任何一个企业首先要建立一套完善的信条作为所有政策和行动的前提，并忠诚地拥护这些信条。”

企业若想从小发展到大，其领导者要善于构筑和实践公司的价值体系（或信条），并塑造一个美好的前景以激励成千上万名员工的工作激情。《孙子兵法》中说，“令民于上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危”的力量来自“道”。金蝶所提出的“走正道、行王道”这个价值观体系，就是对员工个体能力发挥的赋能和加持。

从戒备到信任

在任何企业里，领导者都会自觉不自觉地把员工进行区分，并依据自己的判断标准把属下划分为“圈内人”和“圈外人”。“圈内人”是忠诚于企业的人，要给予充分信任；“圈外人”当然要重点防范，需要时刻戒备。然而，自我型的领导和平台型的领导判断“圈内人”和“圈外人”的标准是不同的，或者说是他们对“忠诚的界定标准”有不同认识。自我型的领导者把忠诚定义为“听自己的话”，平台型的领导者则认为忠诚就是为企业创造价值。

决定作坊式小企业是否能够发展为优秀型企业的界限就是信任限制。自我型的领导者往往以“是否听自己的话”为标准来界定员工是否忠诚，所以，他所信任的只是那些对自己“言听计从”的人，而对那些有能力和业绩但不听话的人则倍加戒备。倘若对人有戒备之心，就会不断减少这些“优秀员工”的工作自主权，这样，信任的范围就越来越小；而平台型的领导者则不同，他把业绩和价值作为衡量员工是否忠诚的标准，对业绩突出的人给予信任就会赋予优秀的人更大的自主权，从而促使他们取得更大的业绩，如此一来，领导者就会不断拓宽信任的边界，他所需要戒备和防范的只是那些无法给企业创造价值的“害群之马”。

信任是建立团队、进行授权的基础。领导者扩大了信任的边界，就意味着“手中可用之人”增多，就意味着可以向更多的人赋予更大的责任和给予更大的自主权。责任传递和授权的目的在于充分利用企业全体员工的集体智慧和能力，毕竟没有哪个人能具备做出有效决策所必需的所有知识。

为什么有些领导者总是对下属抱有戒备之心？为什么他们不喜欢授权而对控制乐此不疲？斯蒂芬·科维把人们热衷于控制归因为“一种内心根深蒂固的普遍观念”。很多人习惯于通过与他人比较来确定自我价值。比如，看见别人获得权力、信息、金钱及认可，他们就会体验到心理学家马斯洛所说的“缺失的感觉”——一种被他人夺去某种东西的感觉，这使他们很难真正为别人的成功而欢喜。许多领导者不知不觉地惧怕业绩突出的下属会威胁他们的地位，会使他们显得不再强大。

然而，领导者的胸怀决定了企业发展的规模。在企业从小到大的过程中，领导者应该注重培养内在的安全感，使自己放弃控制和戒备，并帮助周围人成长和发展。

从专断到尊重

自我型的领导者很喜欢树立自己的权威，他们对权力情有独钟，做事专断，一意孤行。平台型的领导者在员工面前也树立权威，但他们懂得，在缺乏开诚布公的沟通情况下得来的权威是脆弱无力的，而建立在下属坦率的反馈基础上的权威才真正牢不可破。所以，平台型的领导者擅长培养自己的情感能力，善于在各种场合倾听员工的声音，并致力于建立各种沟通渠道了解员工的心声。

倘若领导者能够经常与各层次的员工愉快地沟通，倾听他们内心真实的声音，就会逐渐培养起公司尊重人的文化。员工得到了尊重，就会

畅所欲言，就会发挥他们的聪明才智，就会贡献自己有价值的信息，创新的动力就会源源不断。作坊式小企业之所以长不大，在很大程度上是因为没有发挥员工的聪明才智，领导人的专断钳住了员工热情的“口”和“手”，扼杀了他们的创造性。如果一个企业只有老板自己在思考，而其他人只是唯唯诺诺，它离失败则为时不远了。

从独占到分享

自我型的领导者与平台型的领导者之间的区别还在于：前者独占价值，后者分享价值。

自我型领导者最喜欢说的一句话就是“这都是我创造的”，他们很善于抹杀员工的功劳而“独享成功”。然而，成功是每个人内心最为强烈的渴望，企业若想“长大”，必须致力于促使员工的个人成功与企业成功一致，要与员工分享价值，分享成功的喜悦，让员工“感觉很好”。

从雇佣到发展

自我型的领导者视员工为雇来之人，奉行“榨取”策略和“拿来主义”。当员工的知识和能力不足的时候，不培养、不发展，在榨干员工最后一点能量后，将其毫不客气地扫地出门。这种用人的政策根本不可能培养员工对企业的忠诚度，更不可能推动企业长久发展。

团队合作的基础在于共赢，平台型的领导者懂得企业的价值就是使个人的贡献最大化，企业应该成为发挥个人价值的舞台，所以他们特别注重把发展企业的事业和发展员工的事业紧密结合起来。

---

1. 路江涌著，《共演战略：重新定义企业生命周期》，机械工业出版社，2018年。

第11章
中国管理模式：由“正道”而“王道”

饥来吃饭倦来眠，只此修行玄更玄。

说与世人浑不信，却从身外觅神仙。

——（明）王阳明

在《答人问道》这首诗里，王阳明告诉我们修行不是什么玄而又玄的东西，没有什么神秘感，真正的修行就是源于生活中的点点滴滴，就像是“饥来吃饭倦来眠”一样，要顺其自然。处处留心皆学问，处处用功皆修行。修行要把功夫用在自己身上，而不要一味在身外用功，不要到身外去找神仙。

企业管理亦然。中国的许多企业曾经把学习的眼光转向西方，试图去寻找西方企业管理的秘籍为己所用，这并没有错，事实上，西方的企业管理模式在很多方面值得中国企业借鉴。然而，在学习西方企业管理模式的时候，不能把功夫用在“照搬和复制”上，更不能忽略了中国企业的本土化背景、人文环境。没有一种模式放之四海而皆准，每一位企业家都需要不断探索适合自己企业的独特发展模式。在创业的三十年里，徐少春在管理模式的探索上，走了一条与众不同的道路。

三十年的追问和探索

徐少春和大多数“九二派”企业家的喜好不同，他选择了一个让许多人都不理解的“爱好”——探索中国管理模式。

这显然不是一个轻松的“爱好”，也似乎不是一个企业家的本职工作，而应是管理学者们的职责，但是，令许多人都没有想到的是，徐少春却和“中国管理模式”较起劲来，非要搞清楚到底什么是“中国管理模式”。

而这一较劲，就是将近三十年。从1991年下海创业到今天，徐少春一直在探索“中国管理模式”，他深信管理模式没有先进与落后之分，只有适用和不适用之别。而在2008年，他还倡议发起了一个公益性组织——“中国管理模式杰出奖”理事会，联合北京大学、清华大学等几家知名大学商学院，在各行各业遴选、总结和提炼“中国管理模式”。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”用这句话来形容徐少春对中国管理模式的探索再恰当不过了，过去的三十年，他为此付出了巨大的心力，也遭了诸多的质疑，甚至批评。

“中国管理模式杰出奖”已经开展了十年，出版了十本《解码中国管理模式》案例集，我从2009年便开始参与其中，跟踪调研了海尔等几家企业的中国管理模式，应当说这个活动极大地推动了中国管理的进步，促使更多的企业开始思考“管理本土化”的问题。十年来，金蝶对这项事业的资金投入超过了3 000多万元，但这并没有完全消除一些人的误解，至今反对和质疑声仍不绝于耳。

既然如此费力不讨好，为什么还孜孜以求探索中国管理模式？徐少春给出了自己的答案：“因为，我相信中国！过去的十年，正是我们伟大的祖国——中国，给了我们自信和力量，正是五彩缤纷的中国商业和

管理模式，给世界增添了精彩！还因为，我相信中国企业家！”

正是这种源自内心的“中国自信”，让徐少春在探索中国管理模式的道路上沉浸其中，欲罢不能。其实，徐少春经常说自己曾是一个非常“崇洋”的人，曾经从跨国公司引来不少背景显赫的企业高管，他还坚持让全公司员工直接叫他的英文名Robert，而不叫他“徐总”。当初从山东来到深圳，他坦陈也是被深圳的国际化氛围所吸引。

其实，徐少春对企业管理模式的苦苦思索，也是中国“九二派”企业家们面临的共同挑战。由于东西方文化的巨大差异，被西方企业证明有效的管理模式未必适合中国的企业。中国管理模式根植于中国的传统文化、经济和社会发展模式，具有不同于西方管理模式的特色。在中国特色的市场环境中，管理的本质到底是什么？什么样的管理模式才适合中国企业的发展？这些问题同样困扰着其他许多企业家。

重新定义管理

“思之思之，鬼神通之。”长时间的思考和实践，让徐少春比许多企业家更加能体悟到“中国管理模式”的独特性和魅力，并逐渐形成了他独具特色的“中国企业管理模式”思想体系，他开始思考“重新定义管理”。

有两件事情对徐少春的“中国管理模式”思想有重要的影响。2011年，徐少春到台湾参加了由宏碁创始人施振荣和著名战略管理专家陈明哲教授共同举办的“全球领袖王道薪传班”。台湾之行，让徐少春领悟到中国传统文化中的“王道智慧”和“王道思想”。回到公司不久，徐少春就将金蝶的核心价值观修改为“走正道、行王道。”

在徐少春看来，“走正道、行王道”代表的是强大的精神力量，这六

个字能够激发人内心的激情和动力，面对任何困难，只要精神不垮，就能够克服。一切转型，从根本上都是思想的转型；一切苦恼，也都是心灵中的苦恼。

第二件事情发生在2016年，徐少春去了两次贵阳龙场。龙场在贵阳市区西北七十余里，是明朝大儒王阳明先生悟道的地方。当时的龙场，位于丛山之中，几乎与世隔绝，老百姓生活极其艰难。王阳明被贬到龙场后，结合历年来的遭遇，日夜反思。一天夜里，他顿悟到："圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者误也。"这就是历史上著名的"龙场悟道"。

2016年5月28日，徐少春和几位企业家来到王阳明龙场悟道的地方——玩易窝，活动的主办方允许每个人在玩易窝静思10分钟。徐少春在玩易窝静思冥想，忘记了时间，站起来时撞到了头，后来他一想，这不正是说明他有幸跟阳明先生亲密接触了一下吗？

6月19日，徐少春带领金蝶42名高管，又来到龙场学习。他们先在贵阳学习了一天，又到龙场去祭拜，到了阳明纪念堂，主办方设计了一个"立志"的活动，庄严肃穆，每个人依次跪拜王阳明先生。当徐少春跪拜完毕，转过身来，面对金蝶的42名高管，一种莫名的情感突然充斥心中，他竟然给这42名高管当场跪下了。徐少春回忆了当时的场景：

"在那样一个时刻，我内心产生了真诚的感动，在那样一种庄严的氛围里，我不由自主地跪下了。这一跪不得了，我痛哭流涕，这些高管们也痛哭流涕，和我紧紧地抱在一起。我们很多同事都是下午3点多的飞机，在上飞机之前我们吃了中午饭，就在贵阳机场旁边的一个农庄。大家的话匣子打开了，很多人说出了心里的话，就连那些平时不太说话的技术型干部也滔滔不绝，说出了很多令人感动的话。"

徐少春的龙场之跪，让他真正理解了什么叫"履心成地"，就是要把自己的心匍匐在地上，把高管看成自己的兄弟姐妹，即便是素不相识的

人，也要看成自己的兄弟姐妹，这就是“天地万物一体之仁”。

龙场回来之后，徐少春发现公司的氛围在悄悄发生变化，平时不善言辞的人变得开朗了，大家看他的眼神也更加真诚了，在学习中互相点赞的气氛越来越浓，原来看似复杂的决策也变得简单了……

龙场之行让徐少春不断反思：人为什么会被感动？而他又何德何能，只是本能地做了下跪这件事情，就收获了如此多的感动和福报？那次龙场之行，让徐少春铭记了一个道理：“只有至诚至善，深刻感动自己，把这颗柔软的心变成庄严之心，在求道路上惟精惟一，才能感动他人、感动天地，才能修复自己与世界的关系”[注]。

徐少春的龙场之跪，让他找到了“良知”和“立志”的力量，让他体悟到什么是修行，也让他体悟到“致良知是一种伟大的力量”。“我想，你只有感动了自己，你才能感动客户，才能感动你的员工和兄弟姐妹，感动了他们，你才能修复你跟世界的关系。那一刻，我深深理解了什么是修行。所谓修行，就是修复与世界的关系。”

从2016年下半年开始，徐少春启动了金蝶的“致良知”活动，他梦想在公司培育一种伟大的力量，他坚信这种力量可以推动金蝶不断走向卓越。在2016年7月的中期会议上，金蝶的200多名干部跟徐少春一起立光明之志，立必为圣人之志，并且提出：“敢愿让中国管理模式在全球崛起，为实现一个强大生态系的金蝶梦，为实现中华民族伟大复兴的中国梦奋斗终生！”

从“王道”到“良知”，徐少春对中国管理模式的哲学思想和管理的本质有了更为深刻的洞察。他认为管理的本质就是“致良知”，就是“激活人心，凝聚信任”，这是他对管理的新定义，完全不同于西方管理学将管理定义为计划、控制、领导、沟通、协调等职能的集合。一个人只要激活了自己，找到了内心的力量，就将无比强大，就会激活团队，激活组织。

致良知，即“走正道”

王阳明提出的“致良知”，其核心要义就是在贵阳龙场悟到的“心即理”。王阳明所说的“心”，是一种“本心”，他认为人的本心是光明的、至善的。良知，即本心，即光明之心。尽管人的本心是光明的，但是由于受到各种“欲望”的蒙蔽，本心常常失去光明，因此需要“格物致知”，才能求到自己的“本心”，这就是王阳明所推崇的“知行合一”。

徐少春从台湾“王道薪传班”获得的“正道”思想是其对中国管理模式思考的一个重大突破，虽然他顺势将金蝶的价值观修改为“走正道”，但这只是他定义中国管理模式的初期阶段，其思想体系并不完整。他于2011年明确提出“走正道”的价值观，但是到底要如何走正道，他并没有找到很好的突破口。

徐少春2016年的两次贵阳龙场之行，让他找到了“走正道”的“不二法门”，这就是“致良知”。他意识到“致良知，即走正道”，这是一次管理思想上的升华，他将“致良知”融入中国管理模式的整体框架之中。龙场之跪，是“醍醐灌顶”后的刹那愉悦，是他悟道后的至诚感动，经过三十年的苦苦探索，在那一天，他终于触摸到了中国管理模式的“魂”。

我认为，“正道”二字蕴含着中国传统文化中的无量智慧，是中国管理模式之基，它包括正心、立志两个核心维度。

正道的第一个维度是“正心”。

在了解“正心”的意义之前，我想解释一下最能代表中国传统文化的一个字——“一”。理解了“一”，就能理解“正”，就能理解“正道”，因为“正”就是“止于一”的智慧。

先看看古代先贤们对“一”的论述。老子的 《道德经》说：“道生

一，一生二，二生三，三生万物。”可见“一”在老子哲学中具有举足轻重的地位，是万物之源。在《道德经》第三十九章中，“一”这个字得到了更多的阐释：“天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，谷得一以盈，万物得一以生，侯王得一以为天下贞。”

而在《论语·里仁》中，孔子说：“吾道，一以贯之。”可见“一”也是孔子的整个哲学体系的灵魂。

两位新儒学大师爱新觉罗·毓鋆和熊十力一致认为，孔子后来改“一”为“元”，也就是将老子哲学中的核心字“一”改成了“元”字，“元”成为孔子儒家哲学的核心，和“一”具有相同的含义。那么，“元”又是什么呢？

《易经·乾卦》中说：“元者，善之长也。”“善”是什么？孟子说，“可欲之谓善”。可欲，就是人性。

至此，我们找到了中国传统文化中几个重要字词间的关系，即“一=元=至善=良知=天理”。

在我看来，致良知，首先就是“正心”，而“正心”则是“止于至善”的修行，就是“去人欲，存天理”。王阳明的“致良知”强调的是“去人欲”，即去掉杂欲、妄欲，而不是“灭人欲”，因为，任何人都不能把自己的欲望完全灭掉，这不符合人性，所以，孟子就提出了“可欲就是善”。

正心，修行的是一颗光明之心。致良知，就是要找到每个人自己的那颗本真之心，只有本真的，才是光明的。

徐少春从“致良知”中得到启发，认为中国管理模式和西方管理模式的一个很大不同就在于“正心”，通过“正心”引导员工走向光明。他在金蝶公司大力推行的“致良知”运动，就是希望每一个金蝶人通过“正己之心”，找到本心的光明，光明就是力量。

徐少春认为，“不知道自己不知道”是目前中国企业家面临的最大问题。很多人不知道自己身上的宝藏，有些人一直在苦苦追寻，而这种寻找只是“求于外物”，方向错了。徐少春也曾经“外求于事物”，但越外求越困惑，且不可得。而通过“致良知”的修行，他终于悟出了“道”其实就在自己心中。在一次论坛上，他反思道：“我唯一要做的就是让良知清澈，不断修炼自己的境界，让力量越来越强大。如果内心不纯粹，企业自然很难转型，也就无法突破老路。但是当心性提高以后，一切　‘黑暗’在光明的世界里，都不是问题。”

2017年8月8日，是金蝶成立24周年纪念日，徐少春的寄语就是——回归，再出发。他认为，回归就是回归初心，初心就是一颗廓然大公、清澈透明的本心，回归初心就是把本心归正。

反思金蝶过去二十多年的发展，徐少春认为金蝶虽然取得了一些成绩，也颇有建树，但是，与这样一个伟大的时代、这样一个风起云涌的移动互联网产业相比，差距很大。而他过去，总喜欢从事、从用、从别人身上找原因，即便从自己身上找，也不能找到根本。通过致良知的学习，徐少春更深刻地认识到，过去的自己太自我，太执着于“小我”。

“我从小到大一直有一个困惑：为什么时空总是跟着我走？现在，我终于明白了！阳明先生说：‘仁人之心，以天地万物为一体，欣合和畅，厚无间隔。’原来，我的本心被各种私欲遮蔽了，我的眼睛和耳朵被挡住，当然也就看不见、听不见天地万物了。”[注]

正心，让徐少春和金蝶的初心慢慢回归。

正道的第二个维度是“立志”。

有光明之心，必有鸿鹄之志。否则，光明之心便没有了“着落处”。

在中国的传统文化中，“志”这个字非常重要，其意是“从心之声”，

又为“士者之心”。孟子推崇“士尚志”。

凡有大成就者，莫不有远大志向；凡是卓越领导者，莫不有雄心壮志。古今之成大事者，不唯有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。使命源于立志，志大者使命也更加宏大。正如王阳明所言：“学问不得长进，只是未立志。……持志如心痛，一心在痛上，岂有工夫说闲话，管闲事？”[注]

王阳明曾经写过一篇文章专门论述立志。他指出：“志不立，如无舵之舟，无衔之马，飘荡奔逸，终亦可所底乎？”意思是说，一个人不树立志向，就像没有舵的船，没有衔口的马，小船任意飘荡，野马放肆奔跑，最终能到哪处去呢？

持志前行，不行则心痛，这也是徐少春创业近三十年的写照。“志”是领导者前行力量的源泉，“立志”是领导者从平庸走向卓越的法宝。志不存，领导力亦不能存。我看到许多优秀的领导者终其一生都在笃志前行，在常人看来，这些领导者的行为不可理解，他们所拥有的财富足以让他们坐享荣华富贵，为何还一直砥砺精进，日夜进取？究其原因，是因为这些领导者心有大志，身怀使命，止则心痛啊。

徐少春将“立志”融合到他所定义的“中国管理模式”之中，并以此来激励全体金蝶员工。2018年新年的第一天，在珠海横琴新区正和岛“企业家的新时代”新年论坛上，董明珠、李书福等商界大咖和千余名企业家见证了徐少春的2018新宣言。徐少春认为创新与奉献是新时代的企业家精神，云计算、人工智能、区块链等新技术的应用，将使阳光照亮每一个角落，金蝶在未来将有更大的创新，让做假账的可能性变为零。

让天下没有假账！

这是徐少春代表金蝶立下的又一个光明之志。

平天下，即“行王道”

中国的许多志士仁人，包括政治家、企业家、知识分子等，都抱有“修身、齐家、治国、平天下”的情怀。

平天下，是中国王道思想的最高境界。平天下，即行王道。

关于王道是什么？学者们定义不一，大多人把王道和霸道对应起来，认为它们是两种不同的治理模式。

孟子说：“以力假仁者霸，霸必有大国。”“霸道”者“以力服人”，是法家的主张。“王道”则不同，提倡“以德服人”，是儒家的主张。

在中国历史上，奉行“霸道”立国的首数秦国。商鞅与秦孝公第三次见面时，分析当时三大强国魏国、齐国、楚国变法的成功之处与弊端，从而提出自己的《治秦九论》。秦孝公接受了商鞅的建议，开始推进实施“霸道”立国政策。公元前356年，商鞅在秦国开始了彻底而系统的改革。过了十几年，变法取得了很大的成功，秦国一时成为战国七雄之首。“秦民大悦，道不拾遗；山无盗贼，家给人足；民勇于公战，怯于私斗，乡邑大治”。后来，秦惠文王继位，将商鞅车裂，然而他并未废除商鞅之法。据说，是因为惠文王做太子时犯了法，商鞅掌管刑法，曾在他老师的面上刺字以示惩罚。

战国时代，奉行“王道”治国模式的国家是鲁国。鲁国重用儒生，34位君主历时790年，塑造了一个“礼仪之邦”的国家形象，和秦国的“虎狼之国”形成了鲜明对比。

以“王道”治国模式取得辉煌成就的另一个例子是“贞观之治”，这是中国两千年的大一统社会中的政治典范。贞观王朝的社会秩序非常好，全国的死刑犯很少。公元632年，死刑犯只有290人。这一年的岁末，李

世民准许他们回家交代后事，第二年秋天再回来受刑。次年九月，290个囚犯全部回来，竟然无一逃跑。

王道与霸道，二者孰对孰错，孰好孰坏，不能简单地下结论。王道重德，德主刑辅；霸道重刑，刑主德辅。两种模式应根据时代的背景和所处的大环境灵活应用。“礼仪之邦”崇文，“虎狼之国”尚武。一文一武，各有所重。一文一武是中华民族治国理政的文化基因，一个也不能少。[注]

企业领导者可以从治理国家的模式中汲取智慧，并应用到企业治理上。我认为，企业治理应坚持“德制并重”：以“善德”塑造企业的文化，净化员工的心灵；以“制度”构建企业的规则，规范员工的行为。

2011年，徐少春将金蝶的价值观修改为“走正道、行王道”，开始将“王道”思想融入金蝶管理模式之中。我认为，“王道”二字蕴含着中国传统文化中的治理精神，是中国管理模式之魂，它包括赋能、施惠两个核心维度。

王道的第一个维度是赋能。

我认为，大德为“仁”，王道所倡导的德治，核心体现为“仁治”。什么是“仁德”呢？“人之大德曰仁，无分别心”，也就是说，仁的本质是“无分别心”。“仁”在造字上，由“二”和“人”组成，也表示人人平等，因此，无分别心就是平等之心，正所谓“仁者爱人”。

王道管理的核心思想是使人人平等，给人人赋能，让人人成功。而实践这一王道思想的关键是“各正性命”。这四个字也是赋能的关键，它源自《易经》：“乾道变化，各正性命。”各，是“各个”“每个”之意。正，是动词，是“止于一”。各正性命，就是每一人、每一物都有各自的性命，各自的价值，各自的位置，要各得其正。

何为性？何为命？“在天曰命，在人曰性，在身曰心”。命、性、心实“三位一体”。对人而言，“性命”可以理解为“天性”“禀赋”。各正性命，就是每个人都要“正”自己的天性，要“尽”自己的天性。

“王道管理”就是要让每个人“尽自己的天性”。“天命之谓性，率性之谓道”，让每个人都能够遵循自己的天性就是中国管理模式的“大道”。

大道至简，赋能就是帮助每个人“尽性”而已。尽己之性，才能尽人之性；尽人之性，才能尽物之性。正如《中庸》中所言：“唯天下至诚，为能尽其性；能尽其性，则能尽人之性；能尽人之性，则能尽物之性，则可以赞天地之化育；可以赞天地之化育，则可以与天地参矣！”

诚，为真。至诚，为至真。至诚如神，至诚可先知，至诚是大智慧，因此，至诚是卓越领导者需要下苦力修行的功夫。尽己之性，就是至诚的人能够充分发挥自己的天性和潜能；尽人之性，就是至诚的人能使周围的人发挥各自的天性和潜能；尽物之性，则是至诚之人能使资源发挥出最大的价值。唯有如此，才能“赞天地之化育”，这不正是赋能平台要做的事情吗？

“企业即人，各正性命”，这是管理的“大道”。人人都是CEO，人人都是创业家，这是许多企业赋能平台的核心目标。但是，CEO、创业家这些只不过是让人们实现自己志向的角色或者载体而已，王道管理的核心使命是让每一个人实现自己的价值和意义。

2016年8月22日，中国女排艰难夺得了巴西里约奥运会冠军，举国上下一片沸腾，各种赞美与褒奖蜂拥而至，中国女排确实实至名归。然而，夜深人静时，徐少春在思考，作为一个企业家，他和金蝶能从中国女排夺冠这件事中学到什么？在当天的“家书”中，徐少春写道：

郎平对中国女排的管理采用了“大国家队”管理模式，打

造“中西复合型”团队，发掘潜力型队员。更值得一提的是，彻底摆脱了过去的魔鬼式训练，用人性化的管理模式激发了每一个年轻球员的活力与激情，这与“90后”年轻人的个性需求十分吻合。“天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教”，郎平将专业化与人性化相结合，与队员打成一片，以身作则，因人施教，尊重了年轻队员的内心需求，使团队率性而为，洒脱而战，走在中道上，必胜！㊟

从中国女排的身上，徐少春体悟到管理的核心要义是“因人施教，尽性赋能”，这是王道管理思想的一种体现。企业要帮助每个员工找到自己的优势，给他们提供赋能平台，让每个人都能成功，都能尽己之性。徐少春将“赋能”思想逐步融入日常管理之中，比如，目标管理。和中国大多数企业一样，以往每年制定年度目标都是金蝶非常头疼的事情，管理者们谈来谈去，甚至吵来吵去，花费很长时间才能勉强达成一致。2016年底，徐少春与领导班子成员真诚沟通，提出预算目标只是一个参考，只是一个坐标，新的一年能增长多少取决于自己的内心，取决于自己的良知，取决于大家之间的信任，大家是同一颗心，要尽性而为。公司的底线是主要指标增长率不要低于去年，公司的核心任务是给每一位员工赋能，让他们能够发挥自己最大的价值。最后，公司不再分配指标，而是由管理者自己主动认领指标，结果是每个管理者都为自己定下了高目标。

王道的第二个维度是施惠。

中国的传统文化中，恩惠于百姓才是王道的最佳体现。

《管子·牧民》中的“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”昭示了一个基本道理，太平盛世的基石是让老百姓丰衣足食。治理企业遵循这个基本的规则，不管采用何种模式，最终的目的是要为企业创造价值，进而让每个员工获得价值。

大德者，必厚生。

自创业以来，徐少春一直坚持共创共赢的理念，更深刻体悟到“财聚人散，财散人聚”的道理。1997年，他就在金蝶内部提出“五子登科”，“五子”即位子、票子、车子、房子、妻子（夫子，孩子），希望金蝶公司的员工能够在金蝶“升官发财”，能够找到自己的位置，获得相应的回报。

2001年，金蝶在香港创业板上市，一年后，金蝶就给员工分配了三次购股权（股票期权），使55名员工得到了800余万股的购股权。截止到2017年底，金蝶公司已经授出期权34次，约8.2亿股，占总股本的28%。2017年，金蝶的期权制度也改成了免费发放限制性股票，给员工更大的激励。在2018年年会上，徐少春公布了多项福利政策，享受到丰厚福利的不仅有金蝶的员工，还包括员工的家属。当年，为感谢为公司付出的员工和其背后的家庭，金蝶拿出1 000万元现金回馈给所有员工的家人。

在一次交流中，徐少春告诉我他的财富观：“金钱和财富并不完全等同，金钱只是财富的一种表现形式，只有当它是能给社会带来价值的资金或财产时，才能成为财富。财富其实本质上是精神层面上的事，如果没有快乐，没有健康，即使拥有再多的钱也没用。而自己不快乐自然也没法让别人快乐，让别人快乐是自己最大的快乐。”

施惠能够让本心光明，给自己带来持久的快乐。徐少春认为真正的快乐不是视听言动之乐，也不是衣食住行之乐，而是良心之乐、心之本体之乐。只有当一个人不为自己的身体、生活，而是为自己的灵魂、良心和良知而乐，才是真正的快乐！[注]

中国管理模式哲学：由正道而王道

从2008年推动“中国管理模式杰出奖”遴选活动以来，历经十年的思考与实践，徐少春关于中国管理模式的思想不断演变，对中国管理模式内涵的认识也日益清晰。

2011年，在接受《经济观察报》的采访时，徐少春第一次描述了他心目中的中国管理模式——三角模型。

这个“三角模型”主要包括三个方面。第一个角，是成功的管理实践，模式本身要能够产生效益。中国管理实践表现出来的要么是一个制度，要么是一个流程，要么就是一个运营模式。第二个角，是在管理实践当中，管理者采用的很多先进、科学的方法，无论是国内的还是国外的，而且这些方法是可以被别人借鉴和学习的。第三个角，是中国管理哲学，也就是说管理实践当中不仅仅有方法，背后还有一种哲学思想在支撑。(注)

徐少春所提出的“三角模型”包含了管理模式的三个核心要素，即管理哲学、管理方法和管理工具，这是任何一个管理模式都必须回答的三个核心问题，而管理哲学则是管理模式之灵魂。

“三角模型”只是徐少春对中国管理模式的概念性和框架性思考，而他后来于2016年所提出的“走正道、行王道”则是真正地触摸到了中国管理模式哲学的“灵魂”。

任何一种管理模式，不论是中国的，还是外国的，都需要为企业的发展注入激情。注入激情，就是要激发员工内心的动力，推动企业不断从普通走向优秀，从优秀走向卓越，从卓越走向伟大。

图11–1概括了中国管理模式的哲学，它是中国管理模式的灵魂。

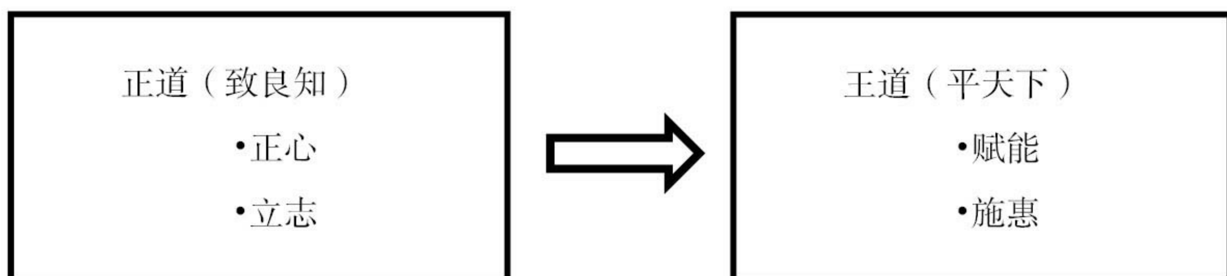


图11–1 中国管理模式：由正道而王道

中国人信奉“人之初，性本善”，可以说“善”是中国文化最大的特点之一，因“行善”而迸发出来的激情和能量是无穷的。《大学》中所提出的“修身、齐家、治国、平天下”，其核心要义就是把每个人内心的至善激发出来，通过齐家和治国，实现“平天下”的梦想。

要想天下平，必自从《大学》的“诚意正心”入手。注所以，“正道”是“王道”之基，“王道”是“正道”之果。不走正道，无以行王道。正心和立志，就是致良知，就是走正道；赋能和施惠，就是平天下，就是行王道。

富润屋，德润身。仁者以财发身，不仁者以身发财。中国管理模式的大道是“以德润身”，它重塑了我们的财富观和价值观，让我们找到自己的良知和本真，追求仁者的至善之心。

由“无道”到“正道”，是求变的功夫；由“正道”到“王道”，是蝶变的力量。真正的蝶变，就是找回真己。什么是真己？就是每个人的至善之心。王阳明先生曾说：“耳目口鼻四肢，身也，非心安能视听言动？心欲视听言动，无耳目口鼻四肢亦不能，故无心则无身，无身则无心。”因此，找回自己，就是找回自己的心。找到了那颗心，就找到了身之主宰，找到了那个真己。徐少春说：“我体悟到，人类的这颗心是多么重要啊！可惜许多人盲知盲行，只为了身，而忘了心。‘人不为己，天诛地灭’中‘己’是指真己，即真心，如果连自己的真心都不要，不爱护，不好生保养，那岂不是天理都不容了?!”注

从1991年到2018年，徐少春领导金蝶近30年。在创业之初，他曾经把学习的目光转向西方，对国际化的管理模式寄予厚望，然而，多年的实践后，他发现从西方寻找管理的方法和工具远远不够，中国的企业必须要从中国传统文化当中寻找根本力量，需要把东西方文明结合起来，打造一种新的管理模式，并把它贡献给世界。这是使命，是良知，是至善，更是光明之志。

---

1. 徐少春，《家书》，2016年7月30日。
2. 徐少春，《家书》，2016年8月10日。
3. 钱穆著，《阳明学述要》，九州出版社，2016年。
4. 王钧林、武卫华，《中华民族治国理政的历史经验与传统智慧——王钧林先生访谈录》，《孔子研究》，2015年第3期。
5. 徐少春，《家书》，2016年8月22日。
6. 徐少春，《家书》，2016年12月12日。
7. 李翔，《金蝶软件创始人徐少春：中国模式再思考》，《经济观察报》，2011年1月22日。
8. 爱新觉罗·毓鋆讲述，陈絅整理，《毓老师说易经》，天地出版社，2018年。
9. 徐少春，《家书》，2016年9月5日。

第12章
下一个25年：金蝶是谁？

溪石何落落，溪水何泠泠。

坐石弄溪水，欣然濯我缨。

溪水清见底，照我白发生。

年华若流水，一去无回停。

悠悠百年内，吾道终何成。

——（明）王阳明

想象一下，王阳明独自坐在石头上玩弄溪水，他看到溪边的石头和他自己一样，孤独地立在那里。清澈的溪水照出了自己的身影，还有自己的帽缨和白发。王阳明不禁感慨“年华若流水，一去无回停”，人生只有短短的百年时间，自己所求之道“终何成”？

从1993年诞生，金蝶已经走过了25年的历程。回望过去的25年，金蝶一直行走在求道、证道和守道的途中，一刻也没有停留。伴随着中国软件产业的蓬勃发展，中国涌现出了一大批本土软件企业，然而，这些企业的规模依然很小，其发展都还面临着严峻的挑战，中国尚未出现世

界级的软件企业。展望下一个25年，当金蝶50周岁的时候，它是谁？它在哪里？它是否能够成为世界级的软件企业？

这些，我们都不可知，但是，可以期待。

徐少春和他的金蝶团队已经立下了成为“世界级金蝶”的诺言，并在2018年发布了“三大跳跃”战略目标。从“中国的金蝶”跨越到“世界的金蝶”，仅靠梦想是不够的，它更需要的是成长的纪律，需要克服成长的惰性，需要构建云生态。

中国能否诞生世界级软件企业？

随着全球企业向数字化、智能化加快转型，软件产业迎来了高速成长期。当然，中国的软件产业和西方发达国家有很大的不同，西方发达国家软件产业正由成长期向成熟期转变，而中国的软件产业则正处于高速发展的成长期。随着中国企业的成长与壮大，企业对信息化升级和数字化转型的需求与日俱增，中国软件及IT服务收入将持续提高，发展空间广阔。

《2017年中国软件行业发展现状和行业发展趋势分析报告》指出，中国企业用户的IT需求已从基于信息系统的基础构建应用变成基于自身业务发展构建应用，伴随着这种改变，连接应用软件和底层操作软件之间的软件基础平台产品呈现出旺盛的需求。同时，中国正处于经济转型和产业升级阶段，由以廉价劳动力为主的生产加工模式，向提供具有自主知识产权、高附加值的生产和服务模式转变，其中信息技术产业是经济转型和产业升级的支柱和先导，是信息化和工业化“两化融合”的核心。软件产业是信息技术产业的核心组成部分，随着经济转型、产业升级进程的不断深入，传统产业的信息化需求将会不断被激发，市场规模

将逐年提升。同时伴随着人力资源成本的上涨，以及提高自主核心竞争力的双重压力，IT应用软件和专业化服务的价值将更加凸显。㊟

数据显示，中国软件业务收入从2010年的1.3万亿元，跃升到2017年的5.5万亿元。尽管从2013年开始，收入增幅有所回落，但2011—2017年期间，平均年增长率仍高达17.3%（见图12–1）。㊟

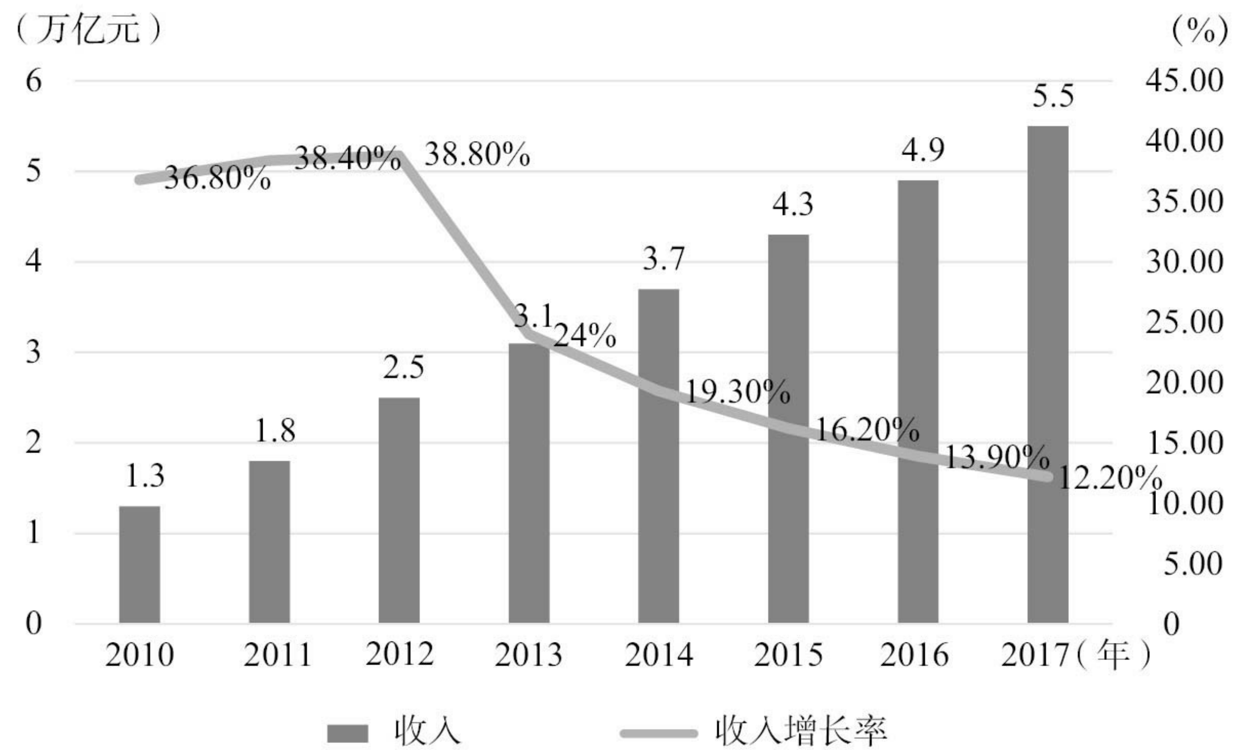


图12–1 中国软件业务收入及增长率（2010—2017年）

在整个软件产业的服务和产品结构中，主要包括信息技术服务、软件产品和嵌入式系统软件。2017年，在软件产业5.5万亿元的总收入中，信息技术服务收入为2.9万亿元，占比为53.3%，同比增长16.8%；软件产品收入为1.7万亿元，占比为31.3%，同比增长11.9%；嵌入式系统软件收入为8 500亿元，占比为15.4%，同比增长6.3%。

软件产业市场的蛋糕很大，也很诱人，但是，竞争非常激烈，主要表现为软件企业数量众多，且产品同质化严重，单个企业的规模不大。来自工信部和智研咨询发布的数据信息显示，2010年，中国软件和信息

技术服务业企业有20 719家。而到了2017年，中国软件和信息技术服务业企业已经达到了35 774家。

在中国巨大的软件产业市场中，企业管理软件属于一个非常细分的市场，金蝶创业早期从财务软件市场切入，逐步转型为企业管理软件服务商，到2017年成长为中国知名的企业管理软件企业，其软件产品主要是以ERP为核心的产品解决方案。

图12–2显示了金蝶自1999年至2017年的收入和增长率。1998年，金蝶营业收入为6 400万元，2017年收入达到23亿元，增长了近36倍。从1999年到2017年，金蝶营业收入的年平均增长率为16.7%。

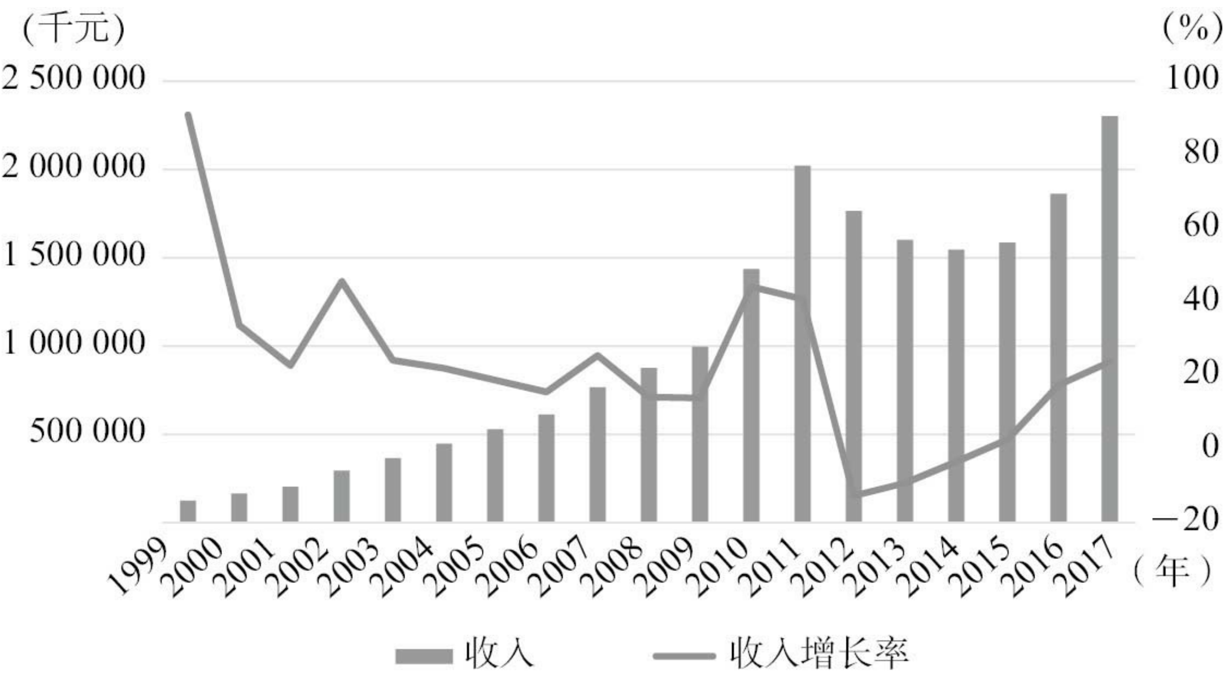


图12–2 金蝶收入与增长率（1999—2017年）

从1998年到2017年，金蝶近20年的增长率与中国软件产业在过去10年的增长率是基本持平的，没有跑输市场，但是，也没有大幅度领跑市场。徐少春多次表示自己对金蝶过去的成长速度并不满意："金蝶在过去的增长没有达到我的预期，甚至还有很大的差距，这里面既有客观原因，也有我们自身的主观原因，主要还是我们自己的努力不够。我们在

产品开发、人才培养和激励机制设计等方面还需要更大的创新。”

徐少春对金蝶业绩不满的背后，是对金蝶未来发展的期望。和跨国软件企业相比，中国软件企业的差距还很大。

图12–3显示了SAP自2010年至2017年的营业收入及增长率。数据显示，SAP在2010年、2017年的销售收入分别达到了124亿欧元、234亿欧元。

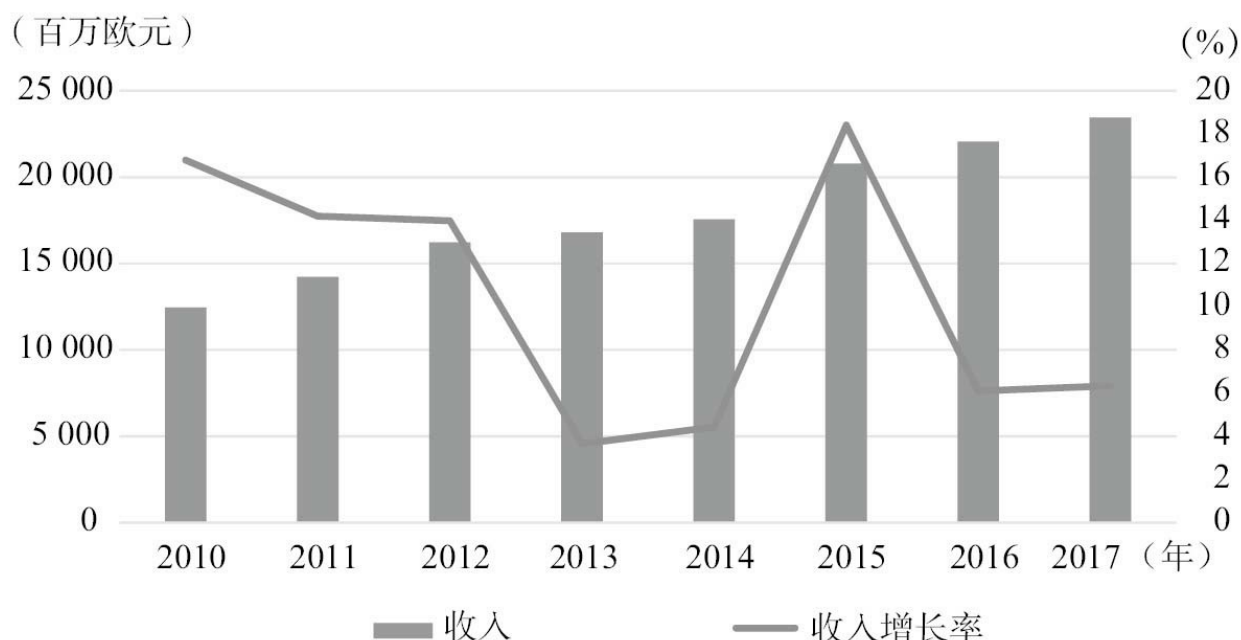


图12–3 SAP营业收入与增长率（2010—2017年）

应当说，中国本土软件企业的整体发展规模大幅落后于欧美的大型跨国企业，这和早期中国家电产业颇为类似。中国本土软件企业的生存空间被挤压，大型跨国企业紧紧地锁定大型企业客户这个利润相对丰厚的市场。本土软件企业的客户主要是中小型企业，利润较薄。软件公司的收入结构主要包括软件产品、实施服务和维护等，由于中小型企业信息化程度普遍偏低，且缺乏信息化专业人员，基本上将实施和服务的职能交由软件企业来完成，所以极大地提高了软件企业的综合成本。

当然，随着中国企业自身的不断成长与壮大，中国本土软件迎来了新一轮的发展良机。事实上，欧美的跨国软件巨头这几年的成长速度不

断放缓，受到了来自中国本土软件企业的挑战，比如，金蝶在2003年发布的EAS产品的定位就是大型企业集团的产品解决方案。

在过去的20多年，中国的家电企业与全球家电巨头之间展开了激烈的市场争夺，海尔、美的、格力已经成功地实现了“赶超”，成了世界级的家电企业。未来的25年，中国的本土软件企业是否也能够实现赶超？中国是否也能出现世界级软件企业呢？

20/30法则：世界级企业的成长纪律

徐少春正在为成为“世界级的金蝶”树立雄心，积蓄能量。

2018年，金蝶对外正式发布了新的使命和愿景。金蝶的新使命是“全心全意为企业服务”，新愿景则是“成为最值得托付的企业服务平台”。

在新使命和新愿景的指引下，徐少春提出了“三大跳跃”战略。

> 第一跳，到2020年，是全面转型为企业云计算公司的决胜期！公司超过60%的收入将来自企业云服务业务；第二跳，到2025年，公司市值将超过1 000亿元人民币，成为中国最大的企业云计算公司；第三跳，到2035年，公司进入世界500强，成为世界位居前列的企业云计算公司。金蝶的终极理想就是要成为一个伟大的公司，金蝶愿景全面实现。

金蝶的“三大跳跃”战略包含了两个基本内容：战略转型和经营目标。首先是在战略转型上，金蝶要成为“云计算”企业，实现从“卖软件”到“云服务”的转型；其次，提出了具体的奋斗目标，即两个“1 000

亿”，包括市值达到1 000亿元（2025年），收入达到1 000亿元以上（2035年）。

这是一个雄心勃勃的目标！

如果从具体数字目标上来看，到2035年实现1 000亿元以上的收入，挑战巨大。这一目标是否有实现的可能性呢？

没有答案，但是，我们可以做出假设和预测。

2017年，金蝶实现销售收入23亿元。在此基础上，我分别假设收入年平均增长率为20%、25%，对金蝶2018—2043年的销售收入进行了预测（见图12–4）。

数据显示，假设金蝶自2018年以后每年的平均收入增长率达到20%，到2035年，金蝶当年的营业收入将达到612亿元；如果年平均收入增长率达到25%，金蝶2035年的营业收入将达到1 277亿元。这意味着，如果金蝶要实现在2035年成为世界500强的目标，就需要在今后近20年时间里，保持年均25%的增长率！

再进一步假设，如果金蝶真的能够实现年平均25%的增幅，到2043年，金蝶50周年的时候，其营业收入将达到7 610亿元。如果按照年20%的平均增长率，到2043年，金蝶也可实现销售收入达2 633亿元。

这就意味着，在下一个25年，如果金蝶要实现成为世界级企业的梦想，其年平均增长率就必须保持在20%~25%。

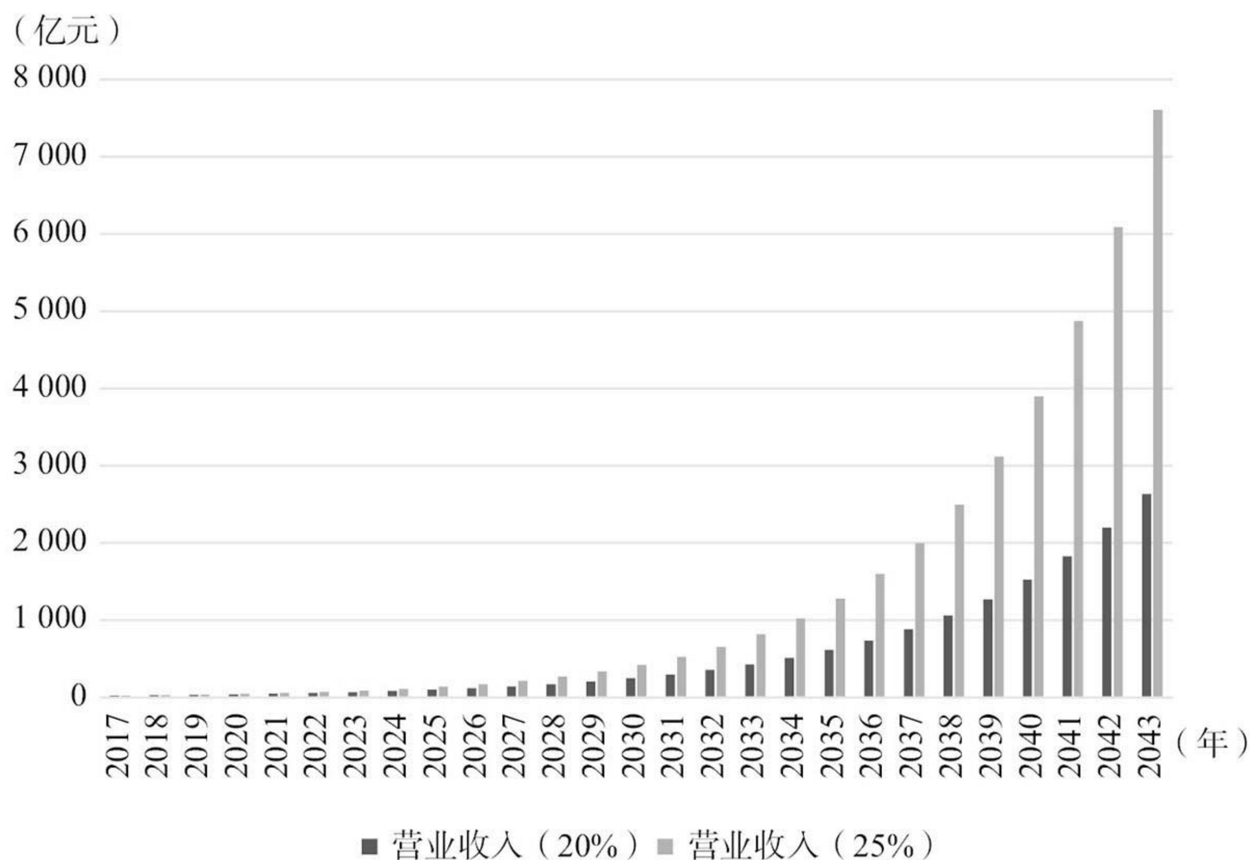


图12–4 金蝶收入预测（2018—2043年）

这不是平庸企业的发展目标，而是“10倍速”企业的成长目标。

“10倍速”企业是著名管理大师吉姆·柯林斯在《选择卓越》这本书中提出的一个概念，它是高绩效成长公司的代名词，柯林斯写道：

> 之所以冠以“10倍速”这样一个称号，并不仅仅因为它们生存了下来，也不仅仅因为它们取得了成功，而是因为它们真正地实现了蓬勃发展。与其行业指数相比，任何一个10倍速的企业都胜出至少10倍。注

柯林斯研究发现，“10倍速”企业的领导者有四个核心特征：第五级雄心、严明的纪律、建设性的焦虑和基于实证主义的创造性。“10倍速”企业领导者有强大的鼓舞人心的力量，但是他们靠的是鼓舞人心的

标准而不是鼓舞人心的人格特征，更为重要的是，他们能够全身心投入一项超越自我的事业之中。

最为重要的是，“10倍速”企业的领导者坚守严明的成长纪律，他们不会让外来压力改变自己对梦想和目标的坚持和追求。柯林斯将成长的纪律标准定为“日行20英里”，即始终如一保持持续增长。在成长速度上，要保持自我加压和自我克制，即要自我加压实现增长，又要自我控制以限制增速。绝不走得太远、太快，绝不在单一年份增长过快，也要绝对避免在单一年份业绩下降。

> 日行20英里征程并不仅仅是一个哲学理念，它与具体、明确、聪明且严格执行的绩效机制有关，而这些机制可以确保你不会偏离轨道。日行20英里征程会导致两种类型的自我施加的不适：第一，在困难条件下因坚持致力于高绩效而带来的不适；第二，在良好条件下因保持克制而带来的不适。

受柯林斯“日行20英里”原则的启发，我一直在思考卓越企业的高绩效目标机制到底是什么？也就是说，从一个相对较长的周期来看，卓越企业的目标是否有合适的标准？

我将这一周期设定为至少20年，基于此，我研究了三家世界级企业在过去20~30年的收入及其平均增长率。

2017年，海尔公司营业收入为2 419亿元人民币。从1985年到2017年，海尔营业收入年平均增长率为33.4%。

2017年，华为公司营业收入为6 558亿元人民币。从1996年到2017年，华为营业收入年平均增长率为28.6%。

2017年，苹果公司营业收入为2 292亿美元。从1983年到2017年，苹果公司营业收入年平均增长率为16.9%。

据此，我提出卓越企业成长应坚持的基本原则——20/30法则。这一原则要求将20%~30%设为企业年收入的增长率目标，并将其视为企业的最高纪律。在经营困难时期，将20%作为增长的底线；在市场蓬勃时期，将30%作为增长的上限。关于20/30法则背后的战略逻辑，我在下一节再进行详细阐述。

如果要实现“世界级金蝶”的梦想，达成“三大跳跃”的战略目标，金蝶需要遵守20/30法则，在未来的25年里保持20%~30%的年平均增长率，这是非常有挑战性的，绝非可以轻松完成。

我在访谈杭州万事利总裁李建华时，他指出：“我们与金蝶合作了很多年，合作非常愉快。我和徐总也是好朋友，金蝶的优势在于服务及时，有问题随时解决，这也是金蝶过去多年快速成长的原因吧。但是，以后要每年保持20%以上的增长，这也是非常不容易的。”

尽管不容易，但是，如果要想完成在2035年进入世界500强的目标，金蝶就需要将20%~30%的增长率视为其发展的最高纪律。每个人都需要坚守这一纪律，并且将其融入金蝶的文化之中、绩效机制之中。

> 纪律是行动的一致性，包括价值的一致性、长期目标的一致性、绩效标准的一致性、方法的一致性、跨时间的一致性。真正的纪律需要独立的思想，要抵制压力，且不可因为压力而放弃价值、绩效标准和长期抱负。对于“10倍速”的领导者来说，纪律的唯一合法性形式就是自律。不管多么困难，你都要有一种不达目的决不罢休的心态，要拼尽全力创造卓越的结果。[注]

金蝶已经为自己制定了雄心勃勃的发展目标，但是，只有将雄心和纪律融合起来，才是建设性的雄心。同时，将建设性雄心和机制、能力、行动结合起来，才能最终实现自己的梦想和目标，走向卓越。

高绩效机制：克服战略惰性

从本质上来说，20/30法则是卓越企业的高绩效机制，也是企业的战略机制，它帮助企业克服惰性。

根据我对企业转型的长期跟踪研究，扼杀转型动力和组织活力的最大因素是“惰性”（inertia）。所谓惰性，是指企业在取得一定的成就之后，不思进取、不求创新、不愿冒险的一种状态。正是惰性的滋生、传播和泛滥严重阻碍了企业的持续创新和连续创业，让企业陷入“转型的窘境”而不能自拔，让企业变得“老态龙钟”而青春不再。惰性是一种破坏组织创造力的“病毒”，具有高度的传染性，一旦企业“感染”上惰性，如果不能进行颠覆式的变革与重塑，就很难东山再起。

企业的惰性主要表现为战略惰性（strategic inertia），主要有三个“症状”：战略依赖、战略近视和战略平庸。患上战略依赖症的企业会沉迷于过去成功的产品和技术，当环境发生剧烈变化时，不能及时调整策略进行应对，过分依赖过去的成功经验来面对不确定的环境。换句话说，这种企业是被自己过去的成功打败。

柯达是因患上战略依赖症而陷入创业者窘境的典型。从1892年成立，到2012年申请破产保护，柯达公司历经了100多年的兴衰历史，曾经一度垄断了美国90%的胶卷市场，并占据了85%的相机市场份额。2012年1月，柯达申请破产保护时，市值由高峰时的300亿美元跌至1亿美元左右。

今天，我们都知道柯达是被数码技术所颠覆的，但令人啼笑皆非的是，世界上第一台数码相机和第一台数码录音设备都诞生于柯达。1975年，柯达研发部的史蒂文·赛尚发明了世界上第一台数码相机。但是，柯达的高管们雪藏了这项前沿的技术，认为数码相机将会削弱柯达的传统化学产品业务和胶卷业务，推出数码相机意味着迫使公司卷入自己与

自己的竞争当中。当时，企业的高层领导者们沉浸于化学产品和胶卷业务带来的巨额利润，却对未来的数码新技术表现得兴趣不足。“不能让自己与自己竞争”是导致柯达破产的一个重要决定，这实际上是严重的战略依赖症。胶片时代所取得的利润和巨大成就，让柯达在面对新的数码技术挑战时，创业精神不足，表现得老态龙钟、迟缓笨重。㊟

患上战略依赖症的企业常常同时患上战略近视症。过去不等于未来，对过去的迷恋会导致对未来的认识模糊，所以，战略近视是战略依赖的“并发症”。由于对过去技术、产品、经验的过分依赖，这些企业的高层管理人员丧失了“向前看”的意识和能力，看不到未来技术和产品创新的方向，结果使企业陷入战略迷失，被新技术所颠覆。

从2003年开始，因为数码技术的成熟和数码产品的发展，胶片业务每年平均以25%~30%的幅度锐减，市场规模大幅萎缩。柯达在数码浪潮刚刚到来的时候没有及时采取应对行动，显得犹犹豫豫、畏首畏尾，直到数码时代的格局已经基本明朗，才着手调整自己的战略，提出“我们要成为一家数码公司”的口号，大举向数码产品转型。然而，成为一家数码公司的战略未能让柯达延续成功。在富士胶片公司CEO古森重隆看来，“成为一家数码公司”的战略恰恰是加速柯达继续走向衰落的重要原因。

为什么呢？因为传统的胶片行业是一个由技术驱动、技术主导的行业，需要极其高端领先的技术，门槛很高，像柯达、富士等每家公司都有自己的“黑匣子”，企业之间的竞争是质量的竞争、技术的竞争、价值的竞争。所以在数码时代之前，胶片业是一个利润率很高的行业。而数码行业没有核心技术，企业之间只能打价格战，所以，基于价格战的数码行业利润微薄。如果仅仅依赖数码产品，企业的利润将无法提高。“所谓数码技术，其实就是标准化，信息被全部简化为0和1，一切都不过是这些单一信息的组合，因此这个行业不太存在什么‘黑匣子’。如果在质量上难以拉开差距，那么就只能比价格，利润率也随之降低，

这是数码时代所有企业面临的共同问题。”[注]

战略依赖和战略近视带来的“并发症”是战略平庸，它的主要症状是企业的愿景缺乏张力，战略目标缺乏竞争力。

愿景是企业对未来发展的一种想象，它能够给员工带来创业和奋斗的动力，提升工作和人生的意义。由于企业患上了战略近视症，缺乏看未来的能力，就会导致企业缺乏愿景，或者愿景“平庸无奇”。

愿景的缺乏或者平庸会影响企业战略目标的竞争性。领先的企业通常会陷入舒适的“安乐区”，忘记了创业初期的艰难，沉浸于短期的成就之中，自得其乐。在制定战略目标时，远离“卓越”和“第一”的原则，害怕接受挑战，将稳定视为天条，这种保守的心态极大地挫伤了企业的创业动力。

趋乐避苦、趋易避难是人类的天性，因此，企业很容易患上战略平庸症。对抗战略平庸，需要在企业文化中植入“卓越”和“第一”的基因，需要将20%视为增长底线。

比如，我在研究海尔转型时，就发现海尔的高绩效文化是推动海尔不断转型与变革的根本动力。海尔意识到，仅仅为顾客创造价值并不能获得竞争优势，而只有创造出具有“第一竞争力”的价值才能赢得顾客的“心”。因此，海尔将“第一竞争力”作为每个自主经营体和每个员工制定战略目标必须遵守的核心原则。

所谓第一竞争力原则是指在制定战略目标时，要对标国内外的竞争对手，制定出在全球有竞争力的目标。用海尔人内部的话来讲，“第一竞争力就是解决用户难题的能力”。市场丛林法则是，谁能解决顾客的难题，谁就能成为顾客心中的首选。所以，海尔为衡量第一竞争力制定了两条标准：是否在行业中拥有主导权？是否成为用户心智的首选，让用户觉得不可或缺？[注]

总之，当我们在企业内部推行转型战略时，需要利用20/30法则顽强抵抗战略依赖、战略近视、战略平庸等给企业带来的伤害，这种战略惰性不仅会对企业的创业创新产生极大的破坏力，也对企业后续战略选择有着不可低估的影响作用。比如，基于核心能力的战略观就认为，企业核心能力的培植具有路径依赖性，即对过去核心能力的依赖。这种依赖性有可能在外部环境发生剧烈变化时形成“核心刚性”，而这种“核心刚性”所产生的“核心僵力”会严重阻碍企业的进步、创新和创业。

跨越S成长曲线：克服组织惰性

20/30法则定义了企业成长的战略机制，它是对企业财务绩效成长的纪律约束，使企业克服惰性，又保持理性。在现实的世界里，很难有一家企业每年的增长率都是一个持续不变的数字，大多数企业的成长符合S曲线的规律。

20世纪60年代，美国学者埃弗雷特·罗杰在《创新的扩散》一书中提出了“S曲线”这一概念，用以描述创新扩散的过程。在创新扩散的早期，采用者很少，进展速度也很慢；当采用者人数扩大到一定数量时，进展突然加快，曲线迅速上升并保持这一趋势，即所谓的“起飞期”；在接近饱和点时，进展又会减缓。因此，整个创新的扩散过程类似于一条“S”形的曲线。[注]

埃森哲公司的保罗·纽恩斯和提姆·布锐恩借用S曲线概念来研究企业的成长和转型，在其著作《跨越S曲线：如何突破业绩增长周期》一书中，利用S曲线描述了某一特定市场、行业乃至产品的发展轨迹，即从平稳开端，进入快速增长，然后显现下滑态势。两位作者认为，即使是最成功的企业也会面临业务拓展空间不足的问题，为避免步入颓势，企业需不断发现新领域，通过跨越到另一个S曲线，实现企业绩效的持

续性增长。

两位作者指出，成功跨越S曲线的秘密不在于处于曲线顶部或者接近顶部时采取行动，而是为跨越下一条曲线提前做好准备。企业领导者不能仅仅依据看得见的收入增长S曲线来管理公司，而是应该看到收入S曲线背后隐藏的三条S曲线：竞争S曲线、能力S曲线和人才S曲线。这三条曲线在收入曲线达到顶峰前早已步入衰退期。企业要想保持财务收入绩效的长期稳定上升，需要能够在收入S曲线增长放缓甚至下滑之前找到导致竞争、能力和人才S曲线增长缓慢的原因，并解决问题。[注]

国内学者路江涌提出了“企业共演战略价值曲线”，认为在财务绩效价值S曲线的背后，隐藏着四条S曲线：用户价值创新曲线、产品价值创新曲线、组织价值创新曲线和市场价值创新曲线。用户、产品、市场和组织要素价值曲线的变化会在一段时间后才反映在企业价值曲线上。[注]

在第10章，我提出了企业的BML转型公式，即“企业转型=商业模式×管理模式×领导力^n”。也就是说，在企业转型成长的S曲线背后，其实还隐藏着三条转型曲线，即商业模式S曲线、管理模式S曲线和领导力S曲线。商业模式转型围绕着用户、市场和产品，管理模式转型围绕着人才、组织和机制，而领导力转型围绕着愿景、文化和能力。同样，商业模式、管理模式和领导力曲线的变化会在一段时间后才反映在企业价值曲线上。也就是说，企业绩效成长曲线的变化是商业模式、管理模式和领导者三条曲线共同演化的结果。

图12–5展示了金蝶自成立以来的产品演进路线，金蝶创业早期以DOS版财务软件起步，然后不断创新产品，直到近两年升级为“云服务方案”。在过去的25年里，金蝶的产品不断升级和演变，每次升级都相应地给金蝶的业绩收入带来增长。

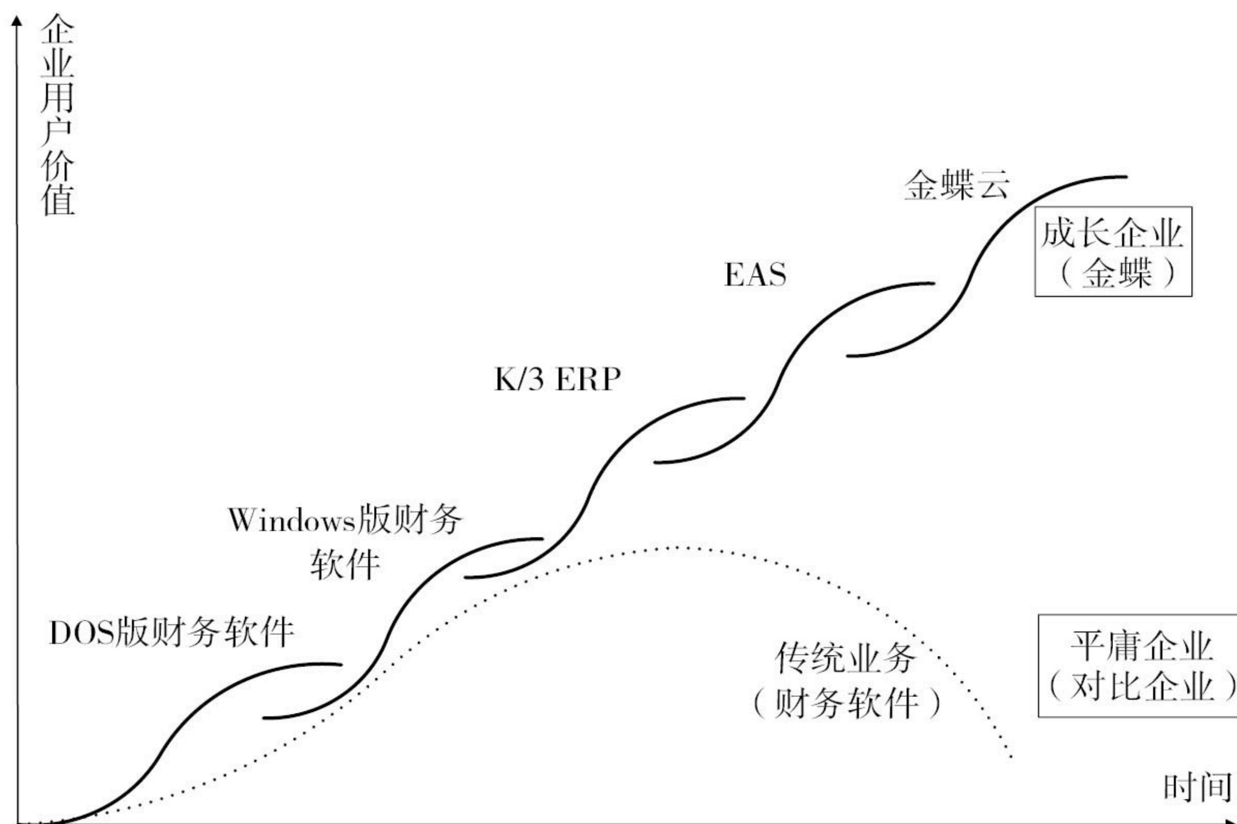


图12–5 金蝶产品演进路线

持续地进行价值创新是区别卓越企业和平庸企业的一个重要因素，然而，价值创新是很难的。管理大师查尔斯·汉迪认为，创新的第一步是要能够放弃过去的成功经验，只是大多数人太习惯于自己的“舒适区”，形成了惯性的思维而不自觉。持类似观点的还有彼得·德鲁克，他明确指出，创新的要义是“有目的地放弃”。

利用价值创新不断跨越企业成长的S曲线，需要克服组织惰性。组织惰性（organizational inertia）的“症状”主要有三个：集权、官僚与僵化。

权力是领导者最大的资产，拥有权力，不仅可以制定游戏规则，还可以主导利益分配和资源分配，所以，大多数领导者都迷恋权力，因为这和他们的切身利益息息相关。

曼瑟·奥尔森在《权力与繁荣》一书中探讨了政治与市场的关系，并回答了“为什么世界上有些国家富裕，而有些国家贫穷”这样的问题。在作者看来，要使一个社会“拥有足以带来经济繁荣的市场”的条件是：（1）对个人权利可靠、清晰的界定；（2）不存在任何形式的强取豪夺。没有这两个条件，社会经济不可能繁荣。注

曼瑟·奥尔森的研究成果同样适用于企业内部的转型与创新。没有对企业各级领导者权力的清晰界定，企业不可能推动内部创业；没有员工经营自主权的赋予，企业不可能推动内部创新；没有对员工个人权利的界定与保护，企业不可能长期繁荣与发展；没有一个能让各方利益相关者参与决策的管理体制，企业不可能从平庸走向卓越。

然而，现实的情况是，大多数企业的组织模式患上了“集权病”。企业经过多年的发展，形成了稳定的领导群，也划分出不同的势力范围。以不同的领导为核心，企业内部形成了大大小小的利益团体，盘根错节，这些既得利益者牢牢地看护着自己的地盘，通过权力捍卫着自己的利益，并试图盘剥其他人的利益，进一步扩大自己的势力范围。剥夺既得利益者的权力，无异于虎口拔牙，是企业内部创业与转型最大的挑战。这种集权的结果侵蚀了创业和创新最可贵的精神——自主性。

集权所带来的“并发症”是组织僵化。企业规模越大、越官僚，组织越僵化。僵化的企业对外部环境的变化、竞争的态势越来越不敏感，逐步丧失了对外部环境变化的识别能力和应变能力，组织一旦陷入僵化，将会形成一种内在的保持稳定性及抵御外部环境变化的惯性。

组织僵化也会阻碍内部创业创新，导致创业创新动力不足。创业面对的是不确定的外部环境，创业能力在很大程度上表现为处理和应对不确定性的能力，然而，组织僵化的企业对不确定性采取的态度是无视与规避。首先是无视，在安逸的环境下长久积累的自大与傲慢使得企业无视外部环境的不确定性，严重低估外部环境对企业的影响力；其次是规

避，即企业意识到了外部环境的不确定性及其造成的影响，但是长久以来的安逸所导致的因循守旧使企业丧失了应对不确定性的能力，从而会自动采取措施规避不确定性，但这种规避却是以损害企业的长远利益为前提的。(注)

集权和僵化带来的“并发症”是组织封闭。要了解组织封闭对企业创业力的影响，首先需要理解组织边界这一概念。任何一个组织，小到一个团队，大到一家跨国公司，甚至一个国家，都必须有其特定的边界，否则，组织就完全消亡了。也就是说，边界是定义一个特定组织的基础条件。尽管在互联网时代，企业的边界可能变得越来越模糊，变化的速度也越来越快，但是，边界并没有消失，事实上，边界也是我们观察和研究创业生态圈的互动关系和互动机制的基础。

在《海尔转型：人人都是CEO》一书中，我将组织边界分为三类：垂直边界、水平边界和外部边界。垂直边界，又称为纵向边界，这种边界和企业的管理层级和职位等级有关。企业的管理层级和职位等级越多，垂直的边界之间的距离越大。水平边界，也称为横向边界，这种边界的产生和部门的设计和工作专门化程度有关。横向的部门越多，工作的专业化程度越高，水平边界之间的距离就越大。第三种组织边界是外部边界，是企业与顾客、政府、供应商等外部组织之间的边界，它定义了企业自身的角色。

任何致力于推动创业与变革的企业都需要构建开放式组织。组织之所以需要“开放”是由于它依赖于它所处的环境并与其相互作用。组织从外部的环境中输入资源，吸收能量，经过内部的加工和管理过程，将这些能量和资源转化成新的产品或服务，然后把这些产品或服务再输送给外部环境中的组织，以此换来更多的资源和能量，从而维持企业自身的生存和发展。

由于企业需要从外部环境吸收能量和资源以维持自身的存在，所以

它必须是开放的。但是，企业的开放性并非指企业边界的消失，而是指企业的边界必须是可渗透的。因此，我们可以对开放性组织下一个新的定义：所谓开放性组织是指拥有“可渗透边界”的组织。边界的可渗透性越强，组织的开放程度越高。反之，如果组织的边界不具有可渗透性，这样的组织便是封闭式组织。

患上“组织封闭症”的企业，垂直边界、水平边界和外部边界的渗透力大大降低。权力被固化，资源被分割，创新被限制，沟通不顺畅，创意不能流动，企业整体的创业活力下降。

为什么说封闭是集权和僵化的“并发症”呢？因为，组织的封闭源于人的封闭，人的封闭源于利益的封闭。我发现，在高度集权和僵化的企业中，管理者们往往被卷入不同的小利益团队之中，追求的是“狭隘的团结”，置企业整体利益而不顾，追求的是“狭隘的求同”，不能做到“和而不同”。

金蝶若想跨越成长的S曲线，需要不断对组织进行重塑，克服组织惰性对价值创新的影响。徐少春用“激活”这两个字来表示企业管理的本质。“我认为人与人工智能相比，内心的创造力是不可替代的，云时代企业的管理本质在于‘激活’。当前中国企业正面临势不可挡的数字化转型趋势。因此也将迎来新的机遇和挑战：个体崛起，每个员工的潜能都需要被激活！组织边界将消失或被打破，组织应该更加开放、不断变革；管理者需要具备转型和创新的勇气，使企业在变局中涅槃重生。”

“激活”的目的是让组织更有创造力。陈春花教授认为，个体是组织创造力的核心，组织的活力来源于员工个体的活力，所以，应该通过激活个体来提升组织的创造力。而如果要让一个组织持续拥有具有创造力的人才，就必须激活组织。注

通过激活个体、激活组织就能够实现个体价值和集合智慧的融合，就能够实现企业价值S曲线的不断跨越。

战略聚焦：构建云生态

在一个充满不确定性、不连续性的复杂世界里，没有人能够准确预测未来要发生的事情，企业的转型就像是在迷雾中前行，唯一能够指引变革者前行的明灯就是用户的需求。

为了满足用户的需求，企业需要不断创新自己的产品和服务，但是，用户的需求是善变的、难以捉摸的，企业如何才能够开发出创新性的产品呢？

在《选择卓越》这本书中，吉姆·柯林斯用“子弹”和“炮弹”来比喻两种创新模式。“子弹”产品是检验性的，用于探索、校对和验证创新的方向。一颗“子弹”是一个低成本、低风险、低偏离率的测试或者试验。“炮弹”产品是重金投入的，用于跨越成长的S曲线。一颗“炮弹”就是经过验证，能够促使企业转型的“赌注”！

吉姆·柯林斯给出的建议是，先发射“子弹”，后发射“炮弹”。在不确定的商业世界里，发射未经校准的“炮弹”是非常危险的。如果一家企业所发射的未经校准的“炮弹”没有击中目标，而这时它又恰好遭遇了一系列事件的冲击，那么，最终的结果就可能是灾难性的。[注]

为了探索在互联网时代、人工智能时代的新产品创新，从2010年开始，金蝶先后发射了一颗颗“子弹”，最终将“云服务”视为未来引领金蝶转型，跨越S成长曲线的“炮弹”。

金蝶的云服务基于金蝶的云计算。徐少春认为云计算是继大型机、个人电脑、互联网之后的IT产业的又一次变革浪潮，是以后信息基础设施与应用服务模式的重要形态，也是金蝶未来转型的方向。“金蝶正在转型为云计算、云服务公司。2017年，金蝶集团25%的收入来自云业务，2020年云服务将会占到业务总量的60%，金蝶将成为真正的云计算

公司。人工智能必须建立在云端、依赖于云端，没有云端很难开展人工智能服务。我们在很多工作场景中发展机器人，比如说在财务工作场景中发展财务机器人，因为许多的事务性财务工作完全可以用机器人代替，如发票处理、凭证处理、报表输出等，而且机器人可以提高90%的准确率。”

2017年10月15日，金蝶正式对外推出了财务机器人2.0——小K，这是一种实体的机器人，它可以与财务人员一起对话、行动，还可以汇报当日的销售数据。财务机器人是金蝶将人工智能技术置入商业模式中的重要体现。根据徐少春的预测，未来的机器人不仅会出现在日常生活当中，还会大量出现在企业的各种工作场景当中，比如说财务、人力资源和智能工厂等，这也是金蝶未来几年的业务发展战略。

目前，金蝶旗下已有多款云服务产品，包括金蝶云（面向大中型企业的云管理服务）、“精斗云”（面向小微企业的一站式云服务平台）、“云之家”（移动办公平台）、“管易云”（电商行业云）及“车商悦”（汽车经销行业云）等，这些产品组合在一起，就组装成了一颗“云服务”的“重型炮弹”。

金蝶希望“云服务”这颗“重型炮弹”能够击中目标，引领它再次获得高速成长。这就需要金蝶集中资源，进行战略聚焦，在校准目标后进行“发射”。

华泰联合证券发布的报告显示，企业管理正在从信息化向互联网化演进，一个万亿规模的企业服务大市场渐行渐近。美国企业服务在技术渐进中持续革新，中国企业服务在多种颠覆性技术中应运而生。美国企业服务历经30年的发展，经历了20世纪80年代以甲骨文为代表的企业信息化革新，20世纪90年代以Salesforce、Workday、ServiceNow为代表的云计算和移动化的变革，现在正在经历人工智能带来的新一轮效率提升。而中国的企业服务初创公司轻装上阵，同时夹杂在移动化、云计算

和人工智能三种颠覆性的技术浪潮中间，极有希望弯道超车。[注]

金蝶的这次转型因应了数字时代发展的大势，未来，数字将成为企业最重要的资产，成为价值创造的源泉。

2018年4月3日，IDC发布研究表明，2017年中国社交化移动办公软件市场的累计注册用户达到2.4亿人，累计企业用户达到1 584.2万家；比2016年分别增长52.9%和36.8%。2017年，在大中型企业市场（企业员工数量在250人以上），从产品的企业用户数量来看，金蝶“云之家”以33.4%的市场份额占据首位，连续三年引领市场。阿里钉钉和今目标分别以30.0%和8.5%排在第二、三位。“云之家”以“赋能个体，激活组织”为产品理念，提供移动办公SaaS应用，通过开放平台可连接企业现有业务（ERP），接入众多第三方企业级服务，帮助企业构建移动工作平台，在每一次协作中持续优化人与人的关系。[注]

比如，“云之家”2013年帮助海尔构建的iHaier移动工作平台，能够连接数万人，陆续接入了400多个系统，成为业务创新的核心平台。2016年与海尔合作构建的iService平台，则将连接15万人，成为海尔服务生态的员工赋能平台。

今天，公有云、私有云、云计算已经不再是晦涩的科技术语，它们正在深刻地改变和重塑着企业的商业模式和管理模式。未来，由云计算和云服务所掀起的“数字大战”将不可避免。

“软件是金蝶的过去，云才是金蝶的未来！”这是徐少春对金蝶下一个25年的新定位，也开启了金蝶的第二次创业之路。

创业维艰，创业者无畏！这是全球商业太空探索的领军人物和“X大奖”创始人彼得·戴曼迪斯所发出的呐喊。彼得·戴曼迪斯的无畏精神让我想起了马丁·路德曾经说过的一段话：“如果你不能飞，那就跑；如果你不能跑，那就走；如果你不能走，那就爬。无论你做什么，你必须继续

前进。”

未来的25年，金蝶是谁？

它有多大的规模？是否成了世界500强？

它是一个软件品牌，还是一个生态品牌？

它是否会成为世界级的云计算企业？

这一切，都取决于一颗“光明的心”！

最后，我用宋朝释心月禅师的一首诗与金蝶的变革者们共勉。

> 我有明珠一颗，久被尘劳关锁。
>
> 而今尘尽光生，照破青山万朵。

---

1. 资料来源：《2017年中国软件行业发展现状和行业发展趋势分析》，中国产业信息，2017年6月29日，http://www.chyxx.com/industry/201706/536869.html。
2. 数据来源：智研咨询，《2017年中国软件行业发展现状分析》，百家号，2018年2月10日，http://baijiahao.baidu.com/s?id=1591905969493170871&wfr=spider&for=pc。
3. 吉姆·柯林斯、莫滕·T. 汉森著，陈召强译，《选择卓越》，中信出版社，2014年。
4. 吉姆·柯林斯、莫滕·T. 汉森著，陈召强译，《选择卓越》，中信出版社，2014年。
5. 彼得·戴曼迪斯、史蒂芬·科特勒著，贾拥民译，《创业无畏：指数级成长路线图》，浙江人民出版社，2015年。
6. 李茂，《富士胶片CEO古森重隆：变革需要强势领导力》，《哈佛商业评论》（中文版），2013年11月。
7. 曹仰锋著，《海尔转型：人人都是CEO》（修订版），中信出版社，2017年。
8. 埃弗雷特·罗杰斯著，唐兴通、郑常青、张延臣译，《创新的扩散》，电子工业出版社，2016年。
9. 保罗·纽恩斯、蒂姆·布瑞恩著，《跨越S曲线：如何突破业绩增长周期》，机械工业出版社，2013年。

10. 路江涌著，《共演战略：重新定义企业生命周期》，机械工业出版社，2018年。

11. 曼瑟·奥尔森著，苏长和、嵇飞译，《权力与繁荣》，上海人民出版社，2018年。

12. 刘刚、李佳、刘静，《核心能力困境、组织僵化与动态核心能力的构建——基于知识管理的视角》，《北京交通大学学报（社会科学版）》，2016年8月。

13. 陈春花著，《激活组织：从个体价值到集合智慧》，机械工业出版社，2017年。

14. 吉姆·柯林斯、莫滕·T. 汉森著，陈召强译，《选择卓越》，中信出版社，2014年。

15. 资料来源：胡雪飞、李思濛，《万亿级企业服务市场，独角兽藏在何处？》，微信公众号“华泰联合证券”，2017年12月6日，https://mp.weixin.qq.com/s/Hn3bLfv8XFvRZSgsVzrU2g。

16. 资料来源：《IDC发布移动办公行业报告，金蝶云之家蝉联大中型企业首选品牌》，TechWeb转载自全球经济网，2018年4月3日，http://prnews.techweb.com.cn/qiyenews/archives/67752.html。